

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Návrh strategického plánu neziskové organizace
Strategic Plan Draft of an Allowance Organization

| | |
|---------------------------|----------------------------|
| Student: | Jana Kropáčková |
| Vedoucí bakalářské práce: | Ing. Lenka Rutteová, Ph.D. |

Šumperk 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání bakalářské práce

Student: **Jana Kropáčková**
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Návrh strategického plánu neziskové organizace**
Strategic Plan Draft of an Allowance Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Strategické plánování ve veřejném sektoru
3. Nezisková organizace Žebřík
4. Návrh strategického plánu neziskové organizace Žebřík do roku 2025
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, 2014. 262 s. ISBN 978-80-7501-063-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. vyd. Praha: Grada, 2017. 165 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Rutteová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.

V Šumperku dne 11. 5. 2018

.....
Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Lence Rutteové, Ph.D. za cenné rady, čas, trpělivost a připomínky při vedení mé práce. Dále předsedovi Hnutí Žebřík, z. s. Mgr. Michalovi Jahnovi, který mi poskytl potřebné materiály a informace a umožnil zpracování bakalářské práce v rámci jejich organizace.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod | 5 |
| 2 | Strategické plánování ve veřejném sektoru | 7 |
| 2.1 | Neziskové organizace | 8 |
| 2.1.1 | Charakteristické znaky NO | 9 |
| 2.1.2 | Vize NO | 9 |
| 2.1.3 | Poslání NO | 10 |
| 2.1.4 | Hodnoty NO | 10 |
| 2.1.5 | Funkce NO | 10 |
| 2.1.6 | Cíle NO | 11 |
| 2.1.7 | Klasifikace NO | 11 |
| 2.1.8 | Právní formy NO | 12 |
| 2.1.9 | Financování NO | 14 |
| 2.2 | Plánování | 15 |
| 2.2.1 | Strategie | 16 |
| 2.2.2 | Cíle | 17 |
| 2.3 | Strategické plánování | 17 |
| 2.3.1 | Plánovací principy | 18 |
| 2.3.2 | Plánovací proces | 19 |
| 3 | Nezisková organizace Žebřík | 22 |
| 3.1 | Občanské sdružení a jejich povinná transformace na Spolky | 22 |
| 3.2 | Vznik a historie Hnutí Žebřík | 23 |
| 3.3 | Metody Hnutí Žebřík | 25 |
| 3.4 | Klub přátel Hnutí Žebřík | 25 |
| 3.5 | Služby nabízené Hnutím Žebřík | 26 |
| 3.5.1 | Nabídka pro školy | 26 |
| 3.5.2 | Nabídka pro veřejnost | 29 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.5.3 | Nabídka pro NNO..... | 30 |
| 3.6 | Vývoj kurzů 2013 - 2017 | 31 |
| 4 | Návrh strategického plánu neziskové organizace Žebřík do roku 2025..... | 33 |
| 4.1 | Vize Hnutí Žebřík..... | 33 |
| 4.2 | Poslání Hnutí Žebřík | 33 |
| 4.3 | Hodnoty Hnutí Žebřík | 33 |
| 4.4 | Analýza vnitřního prostředí..... | 34 |
| 4.4.1 | Právní forma | 34 |
| 4.4.2 | Umístění..... | 34 |
| 4.4.3 | Organizační struktura | 35 |
| 4.4.4 | Finanční situace | 37 |
| 4.5 | Analýza vnějšího prostředí..... | 38 |
| 4.5.1 | Makrookolí | 38 |
| 4.5.2 | Mikrookolí – Instituce zabývající se podobnými tématy | 40 |
| 4.6 | SWOT Analýza | 42 |
| 4.7 | Formulace hlavních cílů | 44 |
| 4.7.1 | Dlouhodobé cíle..... | 44 |
| 4.7.2 | Krátkodobé cíle..... | 46 |
| 4.8 | Strategie k dosažení cílů..... | 47 |
| 4.9 | Kontrola..... | 47 |
| 5 | Závěr..... | 48 |
| | Seznam použité literatury | 49 |
| | Seznam obrázků, grafů a tabulek..... | 51 |
| | Seznam zkratk..... | 52 |

1 Úvod

Dnešní doba je plná stresu a spěchu. Rozvíjí se technologie, které člověku slouží k usnadnění života, přesto však trávíme většinu dne v zaměstnání. Stále se honíme za penězi a úspěchem, což nám zabere neskutečné množství času, které bychom mohli využít jinak, např. k odpočinku, k trávení času se svoji rodinou, či přáteli. Člověk v dnešní době neumí čas využít smysluplně, protože po celém dni stráveném v práci buď dodělává práci doma, nebo řeší jiné povinnosti a pro sebe mu už žádný čas nezbývá. S rozvojem technologií, mobilů, tabletů, sociálních sítí člověk přestává správně komunikovat s lidmi, raději vše řeší v heslech přes sms, e-mail, Facebook či jiné vymoženosti dnešní doby.

Proto vyvstala potřeba zakládat různé organizace zabývající se právě tématy osobnosti, komunikace, zdravého životního stylu. Mezi ně patří i nezisková organizace Hnutí Žebřík, která se zabývá smysluplným využíváním volného času, naučí nejen děti a mladistvé, ale i dospělé jak lépe trávit čas. Dále se prostřednictvím kurzů zaměřuje na rozvoj osobnosti a získání nových zkušeností a dovedností, které může člověk využít jak v osobním, tak v pracovním životě (zvládání stresu, rozvoj komunikace, jak zabránit prokrastinaci atd.)

Cílem bakalářské práce je zpracovat strategický plán pro nestátní neziskovou organizaci Hnutí Žebřík, z. s., a to do roku 2025.

V druhé kapitole bakalářské práce bude teoreticky vymezena problematika strategického plánování ve veřejném sektoru. Jako první bude stručně popsáno členění národního hospodářství. Dále budou zpracovány informace, které se týkají neziskových organizací, čím se tyto organizace vyznačují, jaké plní funkce, proč je dobré si stanovit hodnoty, které má nezisková organizace následně ctít. Bude vysvětlen rozdíl mezi posláním a vizí neziskové organizace a také rozvedena klasifikace a právní formy NO a jaké změny přinesla od 1. ledna 2014 změna v legislativě. V teoretické části bude dále popsán plánovací princip a plánovací proces, od analýzy výchozí situace, až po konečnou kontrolu plánu. Tato část bude vycházet především z odborné literatury.

Ve třetí kapitole bude blíže představena organizace Hnutí Žebřík z. s., její historie a metody, které při poskytování služeb využívá. Jak lze organizaci přispět, nejen finančně, ale i materiálně. Dále bude představeno pro koho a jaké služby organizace Hnutí Žebřík, z. s. nabízí. Bude provedena analýza vývoje kurzů a analýza zájmu o kurzy od roku 2013 až do roku 2017. Informace budou čerpány převážně s webových stránek, z interních dokumentů a materiálů organizace a platné legislativy.

Čtvrtá kapitola bude čistě praktická. V první řadě bude určena vize a poslání organizace, následně bude prozkoumáno prostředí, ve kterém organizace působí a které vlastní činností ovlivňuje a také prostředí vnější, při jehož zkoumání bude využita STEP analýza. V další části budou analyzovány slabé a silné stránky organizace, příležitosti a hrozby, které na organizaci číhají. V neposlední řadě budou formulovány krátkodobé a dlouhodobé cíle a strategie, která nastíní, jakým směrem se organizace vydá. Informace budou čerpány z interních dokumentů a materiálů organizace, z internetových zdrojů, z platné legislativy.

2 Strategické plánování ve veřejném sektoru

Abychom zjistili důvod existence neziskových organizací a principy jejich fungování, je důležité znát prostor, který je pro NO vymezen v rámci národního hospodářství. Jedná se o vymezení hranic, ve kterých mohou provádět svoji činnost a zároveň realizovat poslání vedoucí ke stabilizaci a kultivaci občanské společnosti. (Rektořík, 2010) Národní hospodářství se může členit podle celé řady kritérií. Nejčastější a nejvhodnější členění je podle principu financování na tržní (ziskový) sektor a netržní (neziskový) sektor. Neziskový sektor v sobě zahrnuje veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností (Šimková, 2012).

Ziskový sektor je segment NH financovaný ze zdrojů získaných od subjektů ziskového sektoru. Prostředky, které tento sektor dostává, plynou z prodeje zboží, které buď sám vyrábí, nebo je distribuuje. Cílem organizací působících (podnikajících) v ziskovém sektoru je dosažení zisku.

Neziskový sektor je segment NH, ve kterém jsou prostředky pro subjekty neziskového sektoru získávány prostřednictvím přerozdělovacích procesů. Za cíl se v neziskovém sektoru nepovažuje zisk v peněžní podobě, ale dosažení užitku zpravidla ve formě veřejné služby.

Neziskový veřejný sektor je segment NH v němž jsou zdroje získávány z veřejných financí. Řízení a správu v tomto sektoru má na starost veřejná správa, rozhoduje se veřejnou volbou a sektor podléhá veřejné kontrole. Za cíl je považováno poskytování veřejné služby.

Neziskový soukromý sektor je část NH, která je financována ze soukromých finančních prostředků, tedy financí plynoucích od soukromých fyzických a právnických osob, které své finance vložily do určité produkce nebo předem vymezené distribuce statků, aniž by jim tento vklad přinesl finanční zisk. (Rektořík, 2010)

Sektor domácností tvoří lidé vstupující na trh produktů a trh výrobních faktorů a tím zasahují do koloběhu finančních toků. Tento sektor je důležitý pro utváření společnosti, jejíž kvalita zpětně ovlivňuje kvalitu a chod těchto organizací.

V neziskovém sektoru je tedy možné pozorovat působení dvou základních typů organizace. První z nich je *veřejný sektor*, jinými slovy, neziskové organizace, které působí ve veřejném neziskovém sektoru zabezpečující především výkon veřejné správy na úrovni obce, regionu či státu. Jde zejména o územní celky státu, organizační složky státu včetně některých příspěvkových organizací. Druhým typem NO je tzv. *třetí sektor*, zde se jedná o neziskové organizace působící v soukromém neziskovém sektoru. Většinou stojí stranou od veřejné správy, nicméně veřejná správa představuje podstatnou složku v jejich okolí. Hlavním důvodem sdružování občanů do různých typů neziskových soukromých organizací je podílení

se na veřejné politice v rámci občanské společnosti. Svobodné sdružování patří do základních svobod demokratické společnosti. (Šimková, 2012)

2.1 Neziskové organizace

Jak už bylo zmíněno výše, neziskový sektor je takový, v němž organizace a instituce neprovádějí svou činnost za účelem dosahování zisku. Proto jsou tyto organizace často nazývány **neziskovými organizacemi**. Ústřední snahou neziskových organizací je poskytovat občanům nebo různým klientům veřejnou službu. Další možný název může být **nevýdělečné organizace**, tzn. organizace, které nejsou založené za účelem podnikání, tedy nejsou založeny za účelem výdělku. Neziskové stejně tak i nevýdělečné organizace mohou produkovat zisk a mohou získávat finance výdělečnou (podnikatelskou) činností, ale jsou omezeny povinností, reinvestovat tyto získané finance do hlavní činnosti nebo rozvoje své existence. (Dobrozemský, Stejskal, 2016)

„Neziskové organizace jsou organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už od státu, společnosti, či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.“ (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, str. 16)

„Termín nezisková organizace označuje právnické osoby či organizace, které se primárně zabývají získáváním a přerozdělováním finančních prostředků pro účely dobročinné, rozvoje náboženství, kultury, vzdělání, sociální účely nebo pro realizaci dalších „dobrých skutků“.“ (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, str. 17)

Z výše uvedených definic vyplývá, že mají společný základ v činnosti, poslání nebo funkci neziskové organizace, která se zdá být prvkem určující celý nestátní neziskový sektor. Organizace a celkově sektor plní důležitou funkci ve společnosti. Všechny organizace se podílejí na významném ekonomickém přínosu a to tím, že vstupují na trh, poptávají a nabízejí. Některé organizace poskytují určité služby, či různé statky zájemcům (mnohdy z řad sociálně vyloučených či slabších), kteří tyto statky a služby nemohou jinou formou získat. Velice často se stává, že jsou organizace jediným ochráncem určitých sociálních skupin, jejich práv a lidské důstojnosti. Existencí těchto organizací dochází k nápravě tržních selhání, protože trh není schopný zabezpečit patřičné statky, služby či jistoty, také dochází k nápravě vládních selhání, poněvadž rozšiřují nabídku kolektivních služeb a statků, které nabízí v dané minimální úrovni stát prostřednictvím svých výdajových programů. (Dobrozemský, Stejskal, 2016)

2.1.1 Charakteristické znaky NO

Základní dělení NO je na organizace státní (vládní, veřejné) a nestátní (nevládní, občanské, soukromé). Organizace, jež zřizuje stát, kraj nebo organizační složky státu se nazývají státní neziskové organizace. (Stejskal, 2014)

Salamon a Anheimer chápou nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, existujících mimo státní struktury, nicméně slouží veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních. Společně vědci zpracovali mezinárodní klasifikaci charakteristických znaků. Za zásadní považují 5 vlastností, dle kterých jsou nestátní neziskové organizace *institucionalizované, soukromé, neziskové, samosprávné a nezávislé, dobrovolné*. Organizace jsou **institucionalizované**, tudíž nejde o prozatímní seskupení osob, organizace musí být registrovány ať už formálně či právně. Druhá vlastnost, **soukromý charakter**, spočívá v tom, že postavení neziskových organizací stojí samostatně od státní správy. Vznikají většinou z iniciativy fyzického subjektu. **Neziskovost** je dalším charakteristickým znakem nestátních neziskových organizací. Je nepřípustné, aby se zisk, který plyne z činnosti organizace, podělil mezi vedení nebo vlastníky organizace. NNO mají způsobilost řídit samy sebe, jelikož jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami prostřednictvím nichž kontrolují svoji činnost. Nejsou kontrolovány ani státem, ani ostatními institucemi. Tyto organizace jsou nazývané **samosprávné a nezávislé**. **Dobrovolnost** je posledním ze základních charakteristických znaků. Podstatou je dobrovolné podílení se na činnostech. Tento znak se projevuje ve dvou formách, buď jako výkon nehrazené práce pro organizaci nebo formou darů. Další vlastností neziskových organizací je **prospěšnost**, to znamená, že se organizace podílejí na veřejném dobru, snaží se o dobro lidí, konkrétních skupin, či společnosti jako celku. Tento znak NO nelze snadno definovat, proto ho není v praxi jednoduché měřit či vyjádřit. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012)

2.1.2 Vize NO

Prvním krokem pro založení organizace je definování vize. Vize je současně považována za předpoklad pro zdárné použití poslání a zpracování úspěšného strategického plánu organizace. (Rektořík, 2010) Vize formuluje základní směr organizace, vyjadřuje, čím by měla být a kam by se chtěla v rámci své činnosti v budoucnu dostat. Většinou se jedná o vnitřní představy manažerů, či zakladatelů týkající se budoucnosti organizace. Vize je charakteristická tím, že je krátká a srozumitelná pro každého. Dívá se do daleké budoucnosti a může se na ni podílet i několik organizací např. v regionu či státě. (Šimková, 2012)

2.1.3 Poslání NO

Poslání stanovuje důvod bytí organizace a má, ve srovnání s vizí, naprosto přesný charakter. U neziskových organizací se poslání vymezuje uspokojovanými potřebami, které organizace uspokojuje pomocí produkce statků a služeb. Aby bylo poslání organizace rozlišitelné od jiných podobně zaměřených organizací, musí být výstižné a správně formulované. Takto formulované poslání je zásadním vodítkem pro stanovování strategie a cílů organizace. (Šimková, 2012) Jestli organizace pracuje správně a své poslání naplňuje tak jak má, o tom vypovídají následující charakteristické znaky: poslání by mělo být motivační, stručné, srozumitelné, jednoduché, vymezuje jedinečnost organizace a vyjadřuje, co organizace dělá, pro koho a kde. Na formulaci poslání by se mělo zapojit co nejvíce zaměstnanců, vedení neziskové organizace a zástupci statutárních orgánů. Při tvorbě je zapotřebí aktivita a kreativita tvůrců. (Šedivý, Medlíková, 2017) Stanovení poslání závisí na každé organizaci a jejím charakteru. Musí v něm být vyjádřeno zaměření organizace, její velikost a neméně důležitá je i její historie. Kvalitně vyjádřené poslání je zásadním prvkem pro úspěšnou neziskovou organizaci. (Rektořík, 2010)

2.1.4 Hodnoty NO

Hodnoty neziskové organizace působí na existenci organizace. Mají vliv na nábor a výběr zaměstnanců, vedení lidí, při navazování vztahů s dárci atd. Správně definované hodnoty přispívají k rozvoji poslání, dále určují, jakým způsobem by se organizace měla chovat ke svým zaměstnancům a lidem zvenčí. Je nutné přesně definovat hodnotu a vymezit pravidla s ní spojená proto, aby jí pracovníci v organizaci rozuměli a hromadně sdíleli. (Šedivý, Medlíková, 2017)

2.1.5 Funkce NO

Poslání organizace se realizuje prostřednictvím funkcí. Je zajištěn realizační proces organizace, jehož výsledkem je produkování statků (služeb), nebo vytvoření podmínek pro produkci těchto statků. Rozlišujeme dvě základní funkce. První z nich nazýváme **funkce primární**. Ta, prostřednictvím svých činností, realizuje samotné poslání organizace. Druhá funkce pomocí svých činností formuje podmínky pro plnění primárních (hlavních) funkcí. Nazývá se **sekundární funkcí** nebo také zabezpečovací a společně s primární funkcí zabezpečuje funkci řídicí. Nezřídka je obsah činností primární funkce náročně určit, neboť souvisí s různým posláním např. jiné poslání má škola, nemocnice, ekologie atd. Naopak sekundární funkce mají podobné složení takřka u všech subjektů neziskového sektoru, jelikož plní funkce: správní, provozní, personální a funkci hospodaření. (Rektořík, 2010)

2.1.6 Cíle NO

Od definice poslání jsou vyvozené cíle NO. Cíl je situace, které má být dosaženo v daném období. Cíle jsou zpravidla zahrnuty ve strategickém plánu, v koncepci rozvoje, eventuálně ve věcném a finančním plánu organizace pro krátkodobé období.

Dle kritéria funkce se dělí na cíle **primárních a sekundárních funkcí**.

Kritérium času cíle rozděluje na **dlouhodobé**, vymezené v horizontu 10 až 15 let, cíle **střednědobé** zde je časové rozmezí 3 až 10 let. Cíle, kterých má být dosaženo v období do 3 let jsou nazývané cíle **krátkodobými**. Posledním cílem, který se řadí pod kritérium času, je cíl **operativní**.

Dalším kritériem, které člení cíle dle **jednotlivých organizačních útvarů** až po **jednotlivé pracovníky** je *kritérium adresnosti*. (Rektořík, 2010)

2.1.7 Klasifikace NO

Pro různé účely se neziskové organizace klasifikují podle následujících měřítek: měřítko zakladatele, měřítko globálního charakteru, měřítko financování. Dle *zakladatele* se neziskové organizace dělí na organizace zřízené státní správou a samosprávou, tedy **veřejnoprávní organizace**, na organizace zřízené právnickou či fyzickou osobou, to jsou **soukromoprávní organizace** a organizace vznikající jako **veřejnoprávní instituce**, kdy výkon veřejné služby je vykonáván povinně ze zákona. *Měřítko globálního charakteru* rozděluje organizace na **veřejně prospěšné**, zřízené s cílem uspokojit potřeby veřejnosti prostřednictvím produkce veřejných a smíšených statků, např. zdravotnictví, charita, vzdělávání, veřejná správa a organizace **vzájemně prospěšné**, zřízené s cílem vzájemně podpořit skupiny občanů, které jsou propojeny společným zájmem. Posláním je uspokojovat vlastní zájmy, neodporující zájmy druhých občanů, např. činnosti v oblasti kultury. Dle *měřítka financování* členíme NO na organizace, přijímající finance **zcela z veřejných rozpočtů** (organizační složky státu a územní samosprávné celky) dále na finance přijímací finance **z části z veřejných rozpočtů** (příspěvkové organizace, církve a náboženské společnosti, politické strany a politická hnutí), na organizace přijímající finance **z různých zdrojů** (dary, sbírky, granty, vlastní činnost) a na organizace, kterým finance plynou **ze svých vlastních příjmů**. (Šimková, 2012)

Za nejvhodnější rozčlenění NO, které je založeno na poznatcích z teorie i praxe Rektořík a kolektiv uvádí 5 skupin s následujícími znaky:

- 1) „*Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti.*
- 2) *Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.*
- 3) *Neziskové veřejnoprávní organizace typu **organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků**, s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost.*
- 4) *Neziskové **ostatní veřejnoprávní organizace**, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost.*
- 5) *Neziskové soukromoprávní organizace typu **obchodních společností a jim podobných** (jde o výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.*“(Rektořík, 2010, str. 43)

Státní neziskové organizace jsou vytvářené za účelem vykonávání státní správy nebo k poskytování veřejných služeb. Za státní NO se považují *příspěvkové organizace a organizační složky státu*. Řízení státních neziskových organizací se odvíjí od jednotné právní úpravy, z toho plyne, že mohou uskutečňovat pouze takové činnosti, které jsou uvedené v zákoně. Z tohoto důvodu dochází k omezování aktivit státních NO.

Nestátní neziskové organizace jsou ty, které zakládají především fyzické osoby a to z vlastní iniciativy. Ale i přesto existují NNO, které vznikly ze zákona a jsou řízeny vlastní samosprávou. Jako nestátní neziskové organizace se uvádí *občanská sdružení*, považovaná za nejtypičtější druh NNO, *obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církve, náboženské společnosti a církevní právnické osoby, politické strany a politická hnutí, společenství vlastníků jednotek, veřejné vysoké školy, profesní komory, zájmová sdružení právnických osob a honební společenstva*. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012)

2.1.8 Právní formy NO

V minulosti byl souhrn právních forem neziskových organizací uveden v Zákoně o dani z příjmů. Vytýčení určovalo poplatníky, kteří mohli využít snížení základu daně. Tento zákon velice přispěl k stanovení oblasti neziskových organizací. Původní právní úprava rozdělovala NO do dvou skupin a to státní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace. Mezi státní neziskové organizace se řadili školské právnické osoby, organizační složky státu

a příspěvkové organizace státu, obcí a krajů, státní fondy a subjekty, které tak ustanoví zákon. Mezi nestátní neziskové organizace se řadí zájmová sdružení osob s právní subjektivitou a současně nezaložená z důvodu dosahování zisku, občanská sdružení se svými organizačními jednotkami a odborovými organizacemi, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, honební společenstva, sdružení vlastníků jednotek, obecně prospěšné organizace, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné organizace.

Stávající účinný zákon o dani z příjmů žádné oblasti neziskových organizací nedefinuje, ale vymezuje pojem **veřejně prospěšný poplatník**. Jedná se o poplatníka, vykonávající jako svou hlavní činnost, takovou činnost, která není podnikáním, a to v souladu se svým statutem, stanovami, zakladatelským právním jednáním, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci. Významný vliv na vymezení a druhy NNO měl Nový občanský zákoník (dále jen NOZ)¹ s účinností od 1. ledna 2014.

Souhrn NNO společně s právní úpravou je následující. *Spolky, ústavy, nadace, nadační fondy a přidružené fondy* jsou upraveny NOZ. *Politické strany a politická hnutí* upravuje zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů, *církve a náboženské společnosti* upravené zákonem o církvích a náboženských společnostech. Pokud se jedná o *obecně prospěšné společnosti* upravované zákonem o obecně prospěšných společnostech a *zájmová sdružení právnických osob*, která jsou upravovaná Občanským zákoníkem z roku 1964. Tyto NNO byly založeny před 1. lednem 2014, po tomto datu již NNO tohoto typu nelze založit, protože právní úprava, která je upravovala, byla zrušena. Tyto organizace však mohou dále existovat.

NNO zřizované ve veřejném zájmu za účelem realizovat úkoly stanovené státem jsou tyto: *honební společenstva* upravované zákonem č. 449/2001 Sb., o myslivosti, ve znění pozdějších předpisů, *veřejné vysoké školy* zřizované zvláštním zákonem, *veřejné výzkumné instituce*, které se řídí zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu experimentálního vývoje a inovací, *společenství vlastníků jednotek* od roku 2014 upravované NOZ, *profesní a jiné komory*, které vznikají dle zvláštního zákona a dále organizace které vznikají dle zvláštních předpisů na mezinárodním základě. (Dobrozemský, Stejskal, 2016)

¹ Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sbirka zákonů České republiky, 2012, částka 33, s. 1038-1058. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

2.1.9 Financování NO

Aby nezisková organizace fungovala dobře a dlouho, je nutné zabezpečit její financování v přijatelné výši a ve vhodném složení. Každá organizace, ať už se jedná o veřejnou či soukromou organizaci, musí nějakým způsobem zajistit zdroje ke krytí nákladů na provoz a na aktivity, které vyvíjí. Získávání zdrojů v neziskových organizacích je v některých sférách specifické, navzájem v sobě propojuje prvky ekonomické, finanční, sociální, společenské i marketingové. Přístupy k neziskovým organizacím, jaké vztahy panují mezi klientem, neziskovou organizací a poskytovatelem financí určují principy financování.

Prvním ze zásadních obecných principů financování je **vícezdrojovost**. *Základ vícezdrojovosti spočívá v čerpání a používání více pramenů financování neziskové organizace.* Záměrem je nezávislost na jednom zdroji v případě, že dojde k nečekanému selhání. Převážná část donátorů (dárců) není ochotna platit všechny náklady spojené s činností NO, proto si organizace musí zajistit i další zdroje.

Druhým zásadním principem financování je *způsob, kdy si organizace samy obstarávají jak finanční tak nefinanční zdroje pro jejich činnosti*. Jedná se o prostředky získané vlastními možnostmi nebo prostředky nabyté z vnějšího prostředí. Jestliže organizace vytváří příjmy prodejem vlastních výrobků a služeb, či ji příjmy plynou z hmotného a nehmotného majetku, z investic, z podnikání nebo z příspěvků od svých členů, potom je tato organizace **samofinancovaná**. Samofinancování je podstatným prvkem v procesu zajištění finanční rovnováhy a samostatnosti organizace. Samostatnost organizace roste zvyšováním míry samofinancování s přihlédnutím k financování z vlastních prostředků. Samofinancování zabezpečuje další možnosti jak získat příjmy, kromě příjmů plynoucích z dotací. *Převážná část neziskových organizací je v procesu samofinancování závislá na získávání prostředků od externích zdrojů.* Jedná se o **fundraising**, neboli *aktivní jednání organizace směřující k vytěžení finančních a nefinančních zdrojů z externího prostředí*. Fundraising je také řazen mezi zásadní principy financování a objevuje se pouze v neziskovém sektoru. Výsledkem povedeného fundraisingu je uspokojivé množství finančních, nefinančních zdrojů a příspěvků věcné povahy jako např. věcné dary, know-how, dobrovolnická činnost, informace a další. Tyto činnosti se opírají o dobročinnost dárců, které organizace oslovuje a v nejlepším případě by se měl vytvořit s těmito dárci poctivý vztah či dlouholetá spolupráce. Dalším principem financování neziskových organizací je zdatnost **efektivně nakládat s finančními a nefinančními prostředky** a s jejich podporou dosahovat vymezených cílů.

Princip **neziskovosti** je základním principem fungování neziskových organizací a zároveň je základem pro financování NO. *Všechny získané prostředky musí organizace upotřebit*

k vyrovnání nákladů na aktivity, kterými je naplňováno její poslání. Všechny zdroje, které organizace získá z vedlejší činnosti, musí využít pro hlavní činnost organizace. Rozdíl mezi neziskovým sektorem a sektorem podnikatelským spočívá v tom, že *neziskový sektor nedovoluje použít vytvořený zisk k rozdělení mezi vlastníky organizace*, zatímco vyprodukovaný zisk v podnikatelském sektoru je určen k obohacení vlastníků podnikatelského subjektu. Aby si NO zajistila dobré jméno, a zároveň důvěru veřejnosti je nutné zajistit **transparentnost** nakládání se zdroji. *Transparentnost poskytuje zapojeným subjektům kontrolovat aktivity a využívání finančních prostředků organizace.* Organizace je otevřená a zpřístupňuje informace veřejnosti, aby v případě potřeby mohla dokázat zdroje, ze kterých financuje své činnosti a účel upotřebení financí a neziskový princip hospodaření. Je nutné zajistit pravidelné informování dárce o tom, jak jsou využity jeho finance a to prostřednictvím webových stránek, tiskových zpráv a výročních zpráv. Jestliže organizace přijde o základní hodnoty (*důvěryhodnost, dobré jméno a transparentnost*) hrozí, že dojde k omezení získávání dostatečných zdrojů od externích subjektů či k úpadku organizace.

Posledním principem financování neziskových organizací je **osvobození od daní**. Tento princip se může vztahovat buď na *organizačně-právní formu, nebo na činnosti, které organizace nabízí, aniž by brala zřetel na právní formu organizace.* Pro určení daňového režimu se musí sledovat toky finančních prostředků. Existují 3 zásadní daňové režimy, zkoumající toky finančních prostředků. První z nich je *Osvobození finančních toků neziskové organizace od daní*, kdy dochází k osvobození příjmů z hlavní a vedlejší činnosti od daně z příjmů právnických osob. Za důležité pro podporu NO se považuje i osvobození od daní majetkových a daně z přidané hodnoty. U druhého režimu je *nezisková organizace daňový poplatník, přitom ale nejsou finanční toky osvobozeny od daně*. Nicméně spočítanou daňovou povinnost může NO v různé výši snížit. Třetí a zároveň poslední daňový režim podporuje *soukromé subjekty poskytující dary neziskovým organizacím*. Dárci mohou uplatnit výši příspěvku jako část základu daně, která se nezdaňuje nebo jako odpočitatelnou položku. Tento režim se nazývá Úlevy na dani přispěvovatelům. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012)

2.2 Plánování

Plánování znázorňuje rozhodovací proces, při němž se vymezené cíle přetvářejí do formy ukazatelů, které musí být v organizaci vykonány. Plánování používá analýzu interních a externích podmínek a posuzování rizik plynoucích z nastávajících činností. Plánování napomáhá vyhodnocovat úroveň realizace cílových hodnot a také zjišťovat možné odlišnosti.

Proces plánování obsahuje i tvorbu zpětné vazby, která je důležitá pro kontrolu vytýčení a realizaci cílů, porovnání kontrolních veličin a další. Z předchozí věty vyplývá, že plánování je propojeno s kontrolou. Plány rozlišujeme na základě čtyř následujících hledisek.

Z časového hlediska se plány dělí na **dlouhodobé** – sestavují se obvykle na 5 až 10 let, ale k přihlédnutí ke změnám ekonomických podmínek se doba platnosti snižuje. Plány **střednědobé**, které se sestavují na dobu 2 až 3 let a plány **krátkodobé**, trvající 1 rok, případně pár měsíců.

Z hlediska úrovně řízení jsou rozlišovány plány **strategické**, vytvářené nejčastěji na období 4 let, opět se tohle období může zkracovat, například při vymezování nebo úpravě strategických cílů. Plány **taktické**, které v sobě zahrnují plán výroby, plán prodeje, zdrojů, služeb a další. Posledními plány, dle tohoto hlediska jsou plány **operativní**, které mohou mít formu standardů, limitů, apod.

Z hlediska předmětu plánování je klasifikováno **programové plánování, plánování podnikových procesů a plánování výstavby podniku.**

Z hlediska funkční struktury jsou rozlišovány plány **marketingové, výroby, nákupu, obnovy a údržby majetku, lidských zdrojů, výzkumu a vývoje a finanční plány.** (Myšková, 2014)

2.2.1 Strategie

Strategie podniku vytváří primární rozvojové procesy, zahrnuje strategické cíle, strategické operace a zdroje nezbytné pro její uskutečnění. Současně se sledují náklady, které se vynakládají na realizaci cílů. Aby byla strategie realizovatelná, měla by být sledována tři kritéria. Prvním z nich je **vhodnost**, to znamená, posouzení, jestli a v jakém rozsahu strategie odpovídá předpovědi vývoje organizace. Dále reaguje na to, do jaké míry jsou využité možnosti k podpoře jeho konkurenční výhody. Druhé kritérium, které se sleduje, je **přijatelnost**. Přijatelnost spočívá v tom, zda strategie směřuje k daným cílům a zda vyhovuje očekáváním zainteresovaných osob. Posledním kritériem je **uskutečnitelnost**, tohle kritérium navazuje na kritérium přijatelnosti. Jedná se o zhodnocení zdrojů organizace, zda budou stačit k naplnění strategie nebo bude potřeba existující zdroje rozšířit, za jakých podmínek a v jaké míře. (Myšková, 2014)

Existují dva základní postoje strategií: ofenzivní a defenzivní. **Ofenzivní strategie** má snahu změnit stávající stav a účelem je prokázat jinému subjektu svoji převahu tím, že se ujímá iniciativy. Účelem **defenzivní strategie** je odehnat rivala od ofenzivního jednání.

Tato strategie se zaměřuje na udržení existujícího řádu věcí. V praxi je potom možné využívat následující strategické alternativy:

- *Zůstat tam, kde jsme*, tzn. setrvání u stávajících klientů a služeb a dělat to lépe než ostatní.
- *Poskytování nové služby dosavadním zákazníkům*, organizace hledá, co dalšího, nového může poskytnout svým stálým klientům.
- *Poskytování dosavadní služby novým zákazníkům*, organizace zvyšuje svůj podíl v určité oblasti a služby, které organizace poskytuje, jsou jasně vymezené a definované.
- *Poskytování nových služeb novým klientům*, tato alternativa se využívá v situacích, kdy existující služby jsou zastaralé, a počet klientů klesá. Proto je nutné oslovit nové zákazníky prostřednictvím nových služeb. (Vostrovský, Štůsek, 2008)

2.2.2 Cíle

Cíle vymezují požadovaný stav, ke kterému chce organizace dospět. Klasifikují se různé druhy cílů, ale obecně pro stanovení cílů platí zásada znázorňovaná zkratkou SMART. Zkratka SMART vyjadřuje vlastnosti, charakterizující cíle. *Stimulating*, tzn., že cílem má být povzbuzovat k co nejlepším výsledkům. *Measurable*, tedy, že cíl musí být měřitelný. *Acceptable*, cíl musí být přijatelný pro ty, které mají cíl naplnit. *Realistic*, tzn., cíl musí být skutečný. *Timed*, kdy cíl je vymezen v časovém horizontu. Všechny organizace mají vytyčeno více cílů s různou důležitostí. Účelem je vybrat cíl s nejvyšší vahou. Podstatné je, aby se pracovníci s vytyčenými cíli ztotožnili, z tohoto důvodu by se i podnikové cíle měly ztotožňovat s cíli jednotlivců. (Myšková, 2014) Cíle jsou vyjadřovány v rozdílném stupni obecnosti, rozlišují se např. cíle obecné a specifické. **Obecné cíle** se orientují na základní aktivitu či směr, ke kterým organizace kráčí. Jsou to shodné cíle pro všechny subjekty, např. vniknout na nový trh, získat prvenství na trhu a další. Na rozdíl od obecných cílů, **specifické cíle** jsou přesně naformulovány a splňují zásadu SMART. Upřesňují obecné cíle pro jednotlivé organizace, aktivity, sekce atd. dle konkrétních podmínek. (Šimková, 2012)

2.3 Strategické plánování

Strategické plánování je značně účinný proces, který vede k zabezpečení dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Účelem strategického plánování je správně vymezit současnou pozici organizace a určit pozici budoucí, tedy, kde by se organizace měla v budoucnu nacházet. (Šedivý, Medlíková, 2017) Strategické plánování NO znázorňuje

proces, v jeho průběhu se rodí vidina, čím by se v budoucnu měla organizace zabývat a jakým způsobem bude realizována. Strategický plán by se měl vytvářet na dobu minimálně 3-5 let. Strategické plánování odpovídá na tři zásadní otázky: ***Kde se vidí naše organizace v budoucnu? Jakým způsobem se tam dostane? Jak budeme nachystaní na očekávané a odhadované změny?*** Pro dosažení odpovědi na tyto otázky je nezbytné svůj nastávající vývoj naplánovat, jelikož tyto otázky souvisí s odlišnými, ale vzájemně se týkajícími aspekty příslušné organizace. Kvalitní zodpovězení již zmíněných otázek ovlivní to, jak bude organizace úspěšná a efektivní při zajišťování vytýčených cílů. V průběhu strategického plánování dochází ke stanovení základní vize organizace, k formulaci cílů, vhodných strategií a postupů, které vedou k jejich uskutečnění. Strategicky plánovat je pro organizaci výhodné, protože se vytváří systém firemních myšlenek, které udávají přesné směřování organizace. Dále se stanoví hranice pro důležitá rozhodnutí vedení, která ovlivňují činnost subjektu v dlouholetém období. Další výhodou plánování je určení a vyřešení možných vnitřních rozporů, které vyplývají z odlišných očekávání a stanovení potencionálních rizik a vypracování možností, která by tato rizika odstranila ještě před eventuálním krizovým obdobím. (Vostrovský, Štůsek, 2008)

Nezisková organizace by měla strategicky plánovat např. v situacích, kdy je nutné nastavit provoz organizace na následující období nebo pro případ, že nastane ekonomická krize, dojde-li ke změně politiky v přerozdělování financí či ke krachu převládajícího dárce, pokud se zásadně změní prostředí uvnitř organizace nebo v případě naplnění poslání a vizi organizace. (Šedivý, Medlíková, 2017)

2.3.1 Plánovací principy

Vostrovský a Štůsek (2008) popisují, z jakých principů vyplývá proces účinného strategického plánování neziskových organizací následovně:

- Účelem každého plánu je podpoření dosahování cílů organizace.
- Cíle musí být pro zaměstnance smysluplné, to je dáno srozumitelností, dostupností a ověřitelností.
- Plánování musí být logicky v předstihu před manažerskými funkcemi a činnostmi.
- Podpůrné plány podporují dosahování hlavních plánů a musí být vzájemně řízené.
- Dosažené přínosy musí být vždy vyšší než vynaložené náklady na plánování.
- Pracovníci, kteří zodpovídají za plánovací proces, by měli procesu rozumět a také by měli umět své plány řídit.

- Jsou-li strategie a taktiky pochopitelné a použitelné v praxi, potom je rámec pro plánování příslušné organizace pevný a účinný.
- Při výběru alternativ je nutné počítat i s faktory, které dosahování cílů omezuje a na základě toho volit nejvhodnější alternativu.
- Pro případ, že nastane neočekávaná situace, je nutné vytvářet plány tak, aby byly pružné.
- Čím více je pro organizaci plán zavazující, tím podstatnější je pravidelná kontrola jeho plnění a v případě potřeby plány pozměnit. (Vostrovský, Štůsek, 2008)

2.3.2 Plánovací proces

Plánovací proces je dán přesným pořadím jednotlivých kroků, přitom se může stát, že bude potřeba se k předchozím krokům procesu vrátit a upravovat je, je-li to v konkrétní situaci potřeba. Prvním krokem plánovacího procesu je **analýza současné situace příslušné neziskové organizace**, následuje **vymezení dlouhodobých a krátkodobých cílů**, **stanovení akceptovatelné strategie**, **rozdělení odpovídajících činností** a v neposlední řadě **kontrola**. (Vostrovský, Štůsek, 2008)

Šimková (2008) jednotlivé kroky tvorby strategického plánu popisuje následovně: Jako první krok uvádí *analýzu výchozí situace*, druhým krokem je *stanovení vize*, následuje *formulace cílů*, *formulace strategie* a následná *realizace strategie*, jako poslední krok uvádí *kontrolu*. (Šimková, 2012)

a. Analýza výchozí situace

Podstatný vliv na strategické plánování mají stálé změny prostředí, ve kterém příslušná organizace provádí svoji činnost. Současný stav organizace je počátečním stavem pro sestavení vhodného strategického plánu, z tohoto důvodu je nutné tento stav pozorně zkoumat. Neziskové organizace, stejně jako organizace v ziskovém sektoru musí znát své aktuální postavení na trhu a také musí znát sociální, politické a ekonomické prostředí, ve kterém účinkuje. Pokud si je organizace dobře vědoma svého postavení, povzbuzuje ji to k inovacím a zjednodušuje strategické myšlení. (Vostrovský, Štůsek, 2008)

Inventura momentálního stavu obsahuje následující kroky: Analýzu vnitřního prostředí, analýzu vnějšího prostředí, stanovení základní podnikatelské pozice organizace.

Analýza vnitřního prostředí, tedy aktuálního stavu organizace. Tato analýza zkoumá situování organizace, právní formu, vybavení jak materiální tak technické, historii, služby a výrobky, které organizace produkuje, dále zkoumá organizační a řídicí soustavu, počet

zaměstnanců a jejich kvalifikaci, odbornou praxi, schopnosti a zkušenosti managementu, v neposlední řadě finanční situaci organizace a další.

Analýza vnějšího prostředí zkoumá podstatné okolí organizace, to v sobě zahrnuje prostředí, které organizaci ovlivňuje, ale stojí stranou od jejího vlivu tzv. makrookolí. K posouzení jaké vlivy působí na faktory vnějšího prostředí, slouží **PESTE analýza**. PESTE analýza informuje o pěti úsecích: politicko-právní, ekonomický, společenský, technologický a environmentální. Druhé okolí, které analýza vnějšího prostředí zkoumá a zároveň nejdůležitějším pro zhotovení plánu organizace, je mikrookolí. Mikrookolí v sobě zahrnuje veřejnost, dodavatele, zprostředkovatele a obzvlášť zákazníky a konkurenci.

Stanovení základní podnikatelské pozice organizace. Úspěšná organizace by se měla snažit o vybudování nejvýhodnější pozice na trhu. Zastává-li organizace dobrou pozici na trhu, zvyšují se jí příjmy a investuje tak, aby byla zajištěna její konkurenceschopnost i do budoucnosti. Pozice organizace je určena vnitřní a vnější konkurenceschopností. Vnitřní konkurenceschopnost je dána silnými a slabými stránkami. Vnější okolí organizaci nabízí různé příležitosti, nebo ji naopak může ohrožovat. Nejpoužívanější a nejúspěšnější metoda používaná k analýze vnitřního a vnějšího okolí organizace je tzv. **metoda SWOT**. Tato metoda popisuje silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Záměrem SWOT analýzy je využít na maximum příležitosti přicházející z externího okolí a vyzvednout ty silné stránky, které jsou strategicky významné pro organizaci. Důležité je sledovat a odstraňovat hrozby a slabá místa organizace, někdy mohou být tato ohrožení a nedostatky výzvou k jejich řešení. Závěry plynoucí ze SWOT analýzy jsou velice významné, protože jsou podkladem pro stanovení vize a volby strategie.

b. Stanovení vize

Východiskem pro stanovení vize, jsou analýzy všech oblastí, se kterými je nutné při sestavování plánu počítat. Vize je poměrně přesná vidina nastávajícího stavu organizace. Má inspirovat své širitele a orientovat jejich snahy. Vize musí být sdílena, a proto je nutné, aby o ni byli informováni a přesvědčeni všichni pracovníci.

c. Formulace cílů

Pro naplnění vize je nutné ji zapracovat do přehledu obecných cílů. V této fázi dochází ke stanovení dlouhodobých strategických cílů, které se dále rozvíjí na jednotlivé konkrétní cíle a úkoly s vymezením vzájemných vazeb, ručením za jejich plnění, datu plnění a formě

průběžné a konečné kontroly. Neziskové organizace si obvykle jako hlavní cíl kladou uspokojení potřeb klientů.

d. Formulace strategie

Organizace má mnoho možností jak vylepšit a upevnit svoji pozici na trhu. Tyto možnosti musí být promyšlené a vzájemně spojené tak, aby bylo umožněno sestavit souhrnnou podnikatelskou strategii vytvářející nástin nastávajícího chování organizace. Strategie jsou vytvářené z několika různých hledisek např. Strategie růstová, která řeší jakým způsobem si zachovat stávající konkurenční pozici na trhu a jakým způsobem si tuto pozici vylepšit.

e. Realizace strategie

Tento krok spočívá v transformaci strategických plánů do praxe. Samotná realizace se provádí souborem na sebe navazujících plánů. V dnešní době už se organizace neupíná na již jednou přijaté záměry, ale do čela vstupuje „princip navigační změny“, který reaguje na případné změny vnějšího prostředí, změny týkající se příležitostí, hrozeb, konkurence atd.

f. Kontrola

Nepostradatelným prvkem v procesu tvorby plánů je kontrola. Provádí se ve třech fázích a to jako kontrola **předběžná, průběžná a následná**. Kontrola prováděná okamžitě po vyhotovení plánu a odpovídající na otázky, zda jsou úlohy reálné, splnitelné v určeném intervalu atd., se nazývá kontrola předběžná. Průběžná kontrola probíhá během sestavování plánů a kontrola následná, neboli závěrečná souvisí s posouzením, zda byly dané úlohy splněny či ne, v jaké kvalitě, jaké další kroky je třeba učinit. Závěrečná kontrola slouží jako východisko pro plánování dalšího období.

Výše uvedené kroky strategického plánování nejsou striktně vymezené. Jejich posloupnost a obsah není přesně daný. Dokonalé postupy jsou typické neobvyklým kreativním přístupem, podstatou však je, že v realitě se jednotlivé etapy (kroky) plánování prolínají. (Šimková, 2012)

3 Nezisková organizace Žebřík

Hnutí Žebřík je rozvojovou, vzdělávací neziskovou organizací, usilující o všestranný rozvoj člověka pomocí principů zážitkové pedagogiky, koučinku, Sokratovy metody, transformative leadershipu, projektového učení a dalších netradičních metod vzdělávání a výchovy. Prioritami organizace jsou otevřená komunikace, bezpečnost, dobrovolnost, kreativita, férový přístup, odbornost a profesionalita²

Záměrem spolku je formovat fyzickou a psychickou stránku dětí a mladistvých tak, aby docházelo k vyrovnávání záporných vlivů soudobé civilizace spojené s kulturním prožíváním času. Dále se organizace snaží formovat podmínky pro aktivní a rozumné prožívání volného času a podporovat zdravý životní styl nejen dětí a mládeže, ale i dospělých. (Stanovy Hnutí Žebřík, z. s., 2015)



Obrázek 3.1 Logo Hnutí Žebřík, z. s. Zdroj: www.hnuti-zebrik.cz.

3.1 Občanské sdružení a jejich povinná transformace na Spolky

Původní zákon, který právně upravoval občanská sdružení (Zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb.) přešel na novou právní úpravu, a to na NOZ s platností od 1. ledna 2014. Nový občanský zákoník je ucelenější a reguluje oblasti, které si předtím občanská sdružení upravovala sama ve vnitřních předpisech. Ze strany státu dochází k upřesnění a jasnému vymezení pravomocí, které v původní právní úpravě nebyly příliš definovány.

Významnou změnou je změna v pojmenování, dřívější občanská sdružení se nyní označují za „spolek“. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012)

² http://www.hnuti-zebrik.cz/hlavni_strana.html

Následující tabulka porovnává obě právní formy.

| | OBČANSKÉ SDRUŽENÍ | SPOLEK |
|----------------------|--|--|
| <i>Právní úprava</i> | zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů | zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník |
| <i>Vznik</i> | Registrací Návrh na registraci podávají nejméně 3 občané, z nichž jeden starší 18 let (přípravný výbor) Návrh na registraci je podáván ministerstvu vnitra České republiky | Dnem zápisu do veřejného rejstříku 2 způsoby založení: Domluví-li se zakladatelé na obsahu stanov nebo, Usnesením ustavující schůze tvořícího se spolku |
| <i>Stanovy</i> | Název sdružení, Sídlo sdružení, Cíl jeho činnosti, Orgány sdružení (ustavování, určení orgánů a funkcionářů), Ustanovení o organizačních jednotkách, budou – li zřízeny, Zásady hospodaření | Název a sídlo spolku, Účel spolku, Práva a povinnosti členů vůči spolku, Určení statutárního orgánu. |
| <i>Zánik</i> | Dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením, Rozhodnutím ministerstva o rozpuštění Zrušením dle jiného právního předpisu ³ | Soud zruší spolek, vyvíjí-li Činnost, která je zakázána, Činnost, rozporující stanovy, Nutí 3. Osoby ke členství, či brání členům vystoupit. (NOZ) |

Tabulka 3.1 Občanská sdružení a jejich povinná transformace na Spolky. Zdroj: Odpovídající legislativa, vlastní zpracování.

3.2 Vznik a historie Hnutí Žebřík

První myšlenka projektu se zrodila v roce 2007, kdy zakladatel zahájil studium na Fakultě tělesné výchovy Univerzity Palackého v Olomouci obor Rekreatologie. Jeho vizí byl všestranný rozvoj mládeže v Olomouckém kraji. Od té doby, společně se svými profesory z FTK, kteří měli s touto oblastí bohaté zkušenosti, tento projekt rozvíjí. Zásadním rokem pro

³ Zákon č. 83 ze dne 27. března 1990 o sdružování občanů. In: Sbírka zákonů České republiky, 1990, částka 19, s. 366-369. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

organizaci byl rok 2008, kdy po nelehkém sestavení schopného týmu a vytvoření podrobného záměru tohoto projektu vznikl dne **5. listopadu 2008 občanské sdružení HNUTÍ ŽEBŘÍK**. V roce 2009 došlo k realizaci prvního metodického, instruktorského kurzu zážitkové pedagogiky. V tomto roce byla také zahájena spolupráce s Obchodní akademií Olomouc a Střední a Vyšší odbornou školou zdravotnickou E. Pöttinga Olomouc, pro tyto školy organizace realizovala školní výlety a adaptační kurzy. V tomto roce byla také vydána a obhájena 1. Vědecká publikace, která s organizací úzce souvisela.

V roce 2010 došlo k realizaci Projektu Začínáme spolu pro Základní školu v Olomouci. Projekt byl velice úspěšný, dokonce získal podporu města Olomouce a občanského sdružení Odraz. Realizovaly se první kurzy pro veřejnost a započala spolupráce s dalšími školami - Střední soukromá škola služeb s.r.o. a Vyšší odborná škola a střední průmyslová škola elektrotechnická - zde se uskutečnil první Vodácký kurz. V tomto roce se dále rozvíjela spolupráce s Českou asociací studentů psychologie na projektu pro dětské domovy a Autorský zimní kurz. V roce 2011 proběhl znovu úspěšný Projekt Začínáme spolu, tentokrát pro základní školu z Prostějova. Proběhlo několik Adaptačních kurzů a kurzů pro veřejnost - především Kurz základů horolezectví. Započala spolupráce s neziskovou organizací Dobré místo pro život. Vznikly dvě další vědecké publikace související s organizací.

Rok 2012 s sebou nesl 1. Minikonferenci na téma „Jak zpříjemnit nástup do 1. třídy“. Byl realizován Rozvojový kurz pro neziskovou organizaci Lata o. s. Školy v tomto roce využívaly Adaptační kurzy, Vodácké a Sportovní kurzy, Školní výlety. Pro veřejnost bylo organizováno několik Metodických kurzů, které se týkali rozvoje osobnosti a zážitkové pedagogiky. V roce 2013 jeden ze zakladatelů odjel čerpat zkušenosti na studijní pobyt do Švédska. Následně bylo realizováno několik kurzů pro školy a rozvojové workshopy.

V roce 2014 se činnost organizace zaměřila na Stojanovo Gymnázium Velehrad, kde se realizovaly všechny kurzy a především se zde rozjel Projekt osobnostního rozvoje, jehož hlavní úlohou je pomoci žákům objevit své místo ve světě, zvýšit jejich stávající zkušenosti a formovat pozitivní vzájemné vztahy díky práci v menších skupinách. Rok 2015 je ojedinělý tím, že byla obhájena další vědecká práce. Započala spolupráce s Českou asociací studentů psychologie z. s. Realizovali se zahraniční kurzy a to v Dolomitech a Rakousku a dále v rámci Univerzity třetího věku několik workshopů pro seniory v Uherském Hradišti.⁴

⁴ <http://www.hnuti-zebrik.cz/historie.html>

Rok 2016 s sebou nesl změnu právní formy organizace díky novému právnímu předpisu (NOZ), který byl účinný od roku 2014. Z občanského sdružení se stal spolek, změna se projevila i v názvu, nyní Hnutí Žebřík, z. s. V roce 2017 se uskutečnilo stejně jako v předchozím roce několik Adaptačních, Lyžařských a Sportovních kurzů pro Střední školy a Kurzy seberozvoje.⁵

3.3 Metody Hnutí Žebřík

První metodou, kterou organizace využívá při realizaci kurzů je „**Zážitková pedagogika**.“ Jedná se o netradiční pedagogický směr, jenž jako prostředek využívá autentický prožitek (náhlé vnímání přítomného okamžiku), který vyvolá budoucí výchovné změny jedince. Tím, že se účastník aktivně zapojí do různých činností, většinou her, získává zážitky a dostává se do nejrůznějších situací, se kterými se obvykle nesetká, a jestli ano, často si s nimi neumí poradit. Účastí v těchto programech, může nabrat zkušenosti jak se v podobných situacích chovat. Předností hraní her je, že i velice obtížné programy nejsou poměrně nebezpečné ve srovnání se skutečností.

Druhou metodou, se kterou se v organizaci Žebřík můžete setkat je „**Sokratova metoda**.“ Sokratova metoda spočívá v tom že, že studenti sami vlastním postupným poznáváním objevují skutečnosti platné pro jejich následující rozvíjení. Je to metoda otázek a odpovědí, kdy vyučující předloží problém k řešení a otázkami reaguje na možná řešení tak, že zapojení studenti spatří celou škálu možností jak daný problém řešit.

Poslední metodou, která je při kurzech využívána se nazývá „**Skupinové učení**“. Žák ve skupině vidí sebe samého svými očima a očima skupiny. Tím začíná objevovat vlastní skutečnou identitu. Prostřednictvím pravidelné zpětné vazby mezi příslušníky skupiny má jednotlivec možnost přistoupit k té části sebe samého, kterou znají lépe ostatní než on samotný. Člověk si totiž uvědomuje své „JÁ“, jestliže se může poznávat v reakcích skupiny, jejíž je součástí.⁶

3.4 Klub přátel Hnutí Žebřík

Klub přátel Hnutí Žebřík je seskupení lidí, které činnost organizace pokládají za smysluplnou tak, že ji podporují nejen finančně, ale i svým jménem.

⁵ interní dokumenty hnutí

⁶ <http://www.hnuti-zebrik.cz/metody.html>

Členem tohoto klubu se může stát každý, kdo uhradí jednorázový příspěvek v minimální výši 100 Kč za rok. Podpoří tak práci všech lidí v organizaci.

Dary budou využity k nákupu materiálu, k udržení kvality kurzů, financování projektu „Začínáme spolu“. Peníze budou vloženy do stipendijního fondu Hnutí Žebřík, který slouží převážně pro zájemce, jež mají o služby organizace zájem, ale z důvodu jejich osobní či rodinné finanční situace nemají na zúčastnění dostatek finančních prostředků.

Členství v klubu zájemci přinese informace o přesném použití daru, informace o nových kurzech se dozví přednostně, o 14 dní dříve než veřejnost. Členstvím dále zájemce získá slevu 10 % na všechny služby produkované Hnutím Žebřík a slevu 20 % na workshopy a metodické kurzy.

Podpořit organizaci lze také:

- **materiálními dary**, díky kterým organizace ušetří finance jinak vynaložené na vybavení a zázemí kurzů (např. kancelářské potřeby, staré šatstvo, atd....)
- **činností dobrovolníka**, kdy zájemce může nabídnout své zkušenosti, profesi, která je pro organizaci nezbytná.
- **firemní podporou**, v případě, že zájemce zná firmu, která má možnost a chuť podpořit činnost organizace.⁷

Momentálně má Klub přátel Hnutí Žebřík 50 členů.⁸

3.5 Služby nabízené Hnutím Žebřík

Hnutí Žebřík nabízí širokou a pestrou nabídku služeb. Služby jsou nabízeny třem hlavním skupinám tj. školy, veřejnost, neziskové organizace.

3.5.1 Nabídka pro školy

Pro školy organizace zajišťuje následující kurzy: Začínáme spolu, Zase spolu, Adaptační kurzy, Odraz, Školní výlety, Lyžařské kurzy, Vodácké kurzy, Školy v přírodě, Kurzy pro pedagogy.

- **Začínáme spolu**

Projekt se zaměřuje na děti, které nastupují do první třídy základní školy, jejich rodiče a učitele. Možnost začlenit se do programu mají také sourozenci školou povinní či děti

⁷ http://www.hnuti-zebrik.cz/jak_pomoci.html

⁸ interní dokument hnutí

z vyšších ročníků. Děti se seznámí s novými spolužáky a učitelem, rodiče si vytváří vztahy jak se školou tak s učiteli, získávají informace potřebné k pochopení změny v životě dítěte. Posílí se atmosféra v rodině, případně se dítě zbaví obav, které jsou spojené s nástupem do školy. Dochází k vzájemnému poznávání rodiče a dítěte v různých situacích. Cílem je bezproblémový přechod z mateřské školy do základní školy. Škola najde cestu k partnerství s rodiči, předá jim potřebné informace, rozpoznání možných problémů u dětí i rodičů.⁹

- **Zase spolu**

Projekt je určen pro žáky 8. tříd základní školy a pro jejich učitele. Žáci prostřednictvím hlubšího poznání zážitkově-pedagogickým programů, netradičních her a sportů upevní svůj třídní kolektiv, budou komunikovat s učitelem a navzájem mezi sebou. Tento projekt vede k hlubšímu sebezpoznání, sebereflexi, uvědomění si role nejstarších na škole, nahlížení na problémy z více stran, vede k novým rozhodnutím, které se týkají budoucího života. Stmelení kolektivu, změna vnímání třídního učitele žákem, formulace vlastního názoru a prezentace před kritickou skupinou, ztotožnění se s určenou rolí, příprava na přechod z dětství do dospělosti, je hlavním cílem tohoto projektu.¹⁰

- **Adaptační kurz**

Adaptační kurz je určen pro žáky, kteří nastupují do prvního ročníku střední školy, gymnázia, či jiné školy, která následuje po ZŠ a také pro třídního učitele dané třídy. Kurz probíhá v přírodním prostředí nebo v prostorách školy, začátkem září v délce 2 - 5 dní. Pomocí seznamovacích, týmových, pohybových, dramatických her a her na rozvoj komunikace a spolupráce dochází k vzájemnému seznámení mezi učitelem a žáky, vzájemnému poznání s budoucími spolužáky (kamarády) k rozpoznání budoucích možných problémů u žáků. Navodí se příjemná atmosféra a radost v třídním kolektivu, žáci mohou objevit své schopnosti, vlastnosti, temperament, dovednosti. Tento kurz zabezpečuje úspěšný přechod ze základní školy na střední školu.¹¹

- **Odras**

Projekt Odras je zajišťován pro studenty 3. ročníků středních škol, gymnázií a dalších školám, které navazují na ZŠ. Kurz vede k hlubšímu poznání sami sebe, sebereflexi, sebehodnocení a následná korektura postojů, jednání, názorů, nahlížení na problémy z více stran, vede také k vytváření nových rozhodnutí, týkajících se budoucího života a dalšího

⁹ http://www.hnuti-zebrik.cz/skoly_1.html

¹⁰ http://www.hnuti-zebrik.cz/skoly_2.html

¹¹ http://www.hnuti-zebrik.cz/skoly_3.html

směřování při volbě vysoké školy, profese, atd. Žáci jsou záměrně stavěni do situací a rolí, které budou muset za krátkou dobu plnit a zastávat.¹²

Výše uvedené kurzy/projekty probíhají většinou v přírodě, či prostorách školy, záleží na počasí a požadavcích školy. Každý projekt je šitý na míru konkrétní škole, konkrétním dětem a jejich potřebám. Prostředky, které organizace používá, jsou především týmové, seznamovací, pohybové, dramatické hry, hry na rozvoj komunikace a spolupráce a další, v duchu zážitkové pedagogiky, musí se však brát zřetel na věk účastníků.

- **Školní výlety**

Výlety jsou pro třídu odměnou, za snahu, kterou v průběhu roku vynakládala, proto by se sami účastníci měli rozhodnout, jakou formou by ho chtěli strávit. Vybrat si mohou ze široké škály výletů např. naučné, zábavné, sportovní, relaxační. Mezi tradiční patří sportovní, sjezdy řek, lanový park. Výlety jsou doplňovány dalšími aktivitami, které vycházejí z metod zážitkové pedagogiky. Jejich snahou je dosažení předem třídou zvoleného cíle. Při realizaci výletu se organizace může zaměřit také na sebepoznání, rozvoj osobnosti jednotlivců, posilování spolupráce, komunikace či budování dobrých vztahů ve skupině.¹³

- **Lyžařské kurzy**

Cílem je naučit účastníky lyžovat, jezdit na snowboardu, otestovat pohyb na skialpinistických, telemarkových lyžích, na sněžnicích, běžkách. Naučit se chovat v zimní přírodě (bezpečnost při pohybu v zimní přírodě a rizika s tím spojená), řešit různé situace za ztížených klimatických podmínek. Součástí kurzu jsou aktivity, které rozvíjí vědomosti, dovednosti a postoje v oblasti sebepoznání a seberozvoje. Kurz probíhá pod vedením zkušených instruktorů s platnou licencí MŠMT.¹⁴

- **Vodácké kurzy**

Záměrem tohoto kurzu je naučit účastníky znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro pohyb na vodě. Účastníci si mohou zkusit plavbu na kajaku, kanoi, pálavě i raftu. Vedení kurzu se skládá ze zkušených instruktorů s platnou licencí MŠMT. Součástí programu jsou prvky zážitkové pedagogiky, které působí na osobnostní rozvoj účastníků.¹⁵

¹² http://www.hnuti-zebrik.cz/skoly_4.html

¹³ http://www.hnuti-zebrik.cz/skoly_5.html

¹⁴ http://www.hnuti-zebrik.cz/skoly_6.html

¹⁵ http://www.hnuti-zebrik.cz/skoly_7.html

- **Školy v přírodě**

Škola v přírodě je určena pro žáky a učitele základních škol. První část kurzu tvoří klasická výuka s pedagogem, a to zcela v jiném prostředí. Druhá část je složena z her, sportovních a relaxačních aktivit, výtvarných, divadelních, hudebních programů, rozvoj smyslů, pobyt v přírodě, rukodělné programy, pohádky, báje, mýty. Program lze také orientovat na různorodá témata z jednotlivých předmětů nebo na předcházení patologických jevů.¹⁶

- **Kurzy pro pedagogy**

Tento vzdělávací kurz je zaměřený na pedagogické pracovníky, kolektivy pedagogů, metodiky prevence a výchovné poradce. Jsou prezentovány nové metody a přístupy ve vzdělávání a výchově. Přínosem je také týmová práce, která navozuje atmosféru a vztahy v kolektivu pedagogů.¹⁷

3.5.2 Nabídka pro veřejnost

Pro veřejnost organizace nabízí následující Autorské kurzy, Metodické kurzy, Kurzy seberozvoje.

- **Autorské kurzy**

Zaměřují se na rozvoj osobnosti všech účastníků a na získání nových dovedností a znalostí pomocí netradičních metod vzdělávání a výchovy. Tyto kurzy jsou jedním z hlavních pilířů činnosti organizace. Jsou financovány z více zdrojů, proto se řadí k nejlevnějším v regionu. Kurzy probíhají na různých místech ČR.¹⁸

- **Metodické kurzy**

Tyto vzdělávací kurzy jsou určeny pro budoucí lektory a instruktory, kantory, volnočasové pracovníky a všechny, kdo mají zájem o netradiční metody ve vzdělávání, výchově a rozvoje osobnosti. Kurz se vždy zaměří na téma, které souvisí se zážitkovou pedagogikou, téma je rozebíráno z více úhlů pohledů. Možná témata: Hra a osobnostní rozvoj, Cílená zpětná vazba, Vůdcovství, Umění dramaturgie, Umění motivace, Skupinová dynamika, Vedení porad, Týmová spolupráce, Úvod do zážitkové pedagogiky.¹⁹

¹⁶ http://www.hnuti-zebrik.cz/skoly_8.html

¹⁷ http://www.hnuti-zebrik.cz/skoly_9.html

¹⁸ http://www.hnuti-zebrik.cz/verejnost_1.html

¹⁹ http://www.hnuti-zebrik.cz/verejnost_2.html

- **Kurzy seberozvoje**

Kurzy jsou orientovány na sebeuvědomění, sebepoznání, osobní vize a vnitřní motivace, sebedisciplínu, efektivní práci s časem, konec prokrastinace, efektivní a partnerskou komunikaci, jak se vyrovnávat se stresem, úzkostí a strachem. Tento kurz může účastníkům pomoci odpovědět si na otázky, na které předtím marně hledali odpověď. Vychází z aktuálních vědeckých výzkumů psychologie osobnosti a neurofyzologie a také ze zahraničních zkušeností.²⁰

3.5.3 Nabídka pro NNO

Nestátní neziskové organizace mohou využít kurzy jako je Rozvoj soft skills, Metodické kurzy, Kurzy seberozvoje

- **Rozvoj soft skills**

Soft skills tzv. měkké dovednosti zahrnují analytické myšlení, komunikativní dovednosti, prezentační dovednosti, organizační dovednosti, řešení konfliktů, problémů, týmová spolupráce, umění empatie, kreativita. Kurz je určen pro zaměstnance NO a dobrovolníky v přispívajících profesích. Témata, která se v kurzu řeší, jsou následující: jak založit neziskovou organizaci, služba v pomáhajících profesích, management v NNO, marketing a PR v NNO a další.²¹

- **Metodické kurzy**

Tyto kurzy jsou určeny pro nestátní neziskové organizace, které pracují ve vzdělávání, dále pro domovy dětí a mládeže, střediska volného času, organizace, které zabezpečují volnočasové aktivity. Netradiční formy vzdělávání a výchovy, úvod do zážitkové pedagogiky, hra a osobnostní rozvoj, cílená zpětná vazba, leadership, umění dramaturgie, motivace, krizový management a vedení porad jsou možná témata, která se na kurzu probírají.²²

- **Kurzy seberozvoje**

Kurz je orientován na sebeuvědomění, sebepoznání, schopnosti seberozvoje. V průběhu kurzu se střídá diskuze a teorie, práce ve skupině a techniky, při kterých se každý věnuje

²⁰ http://www.hnuti-zebrik.cz/verejnost_3.html

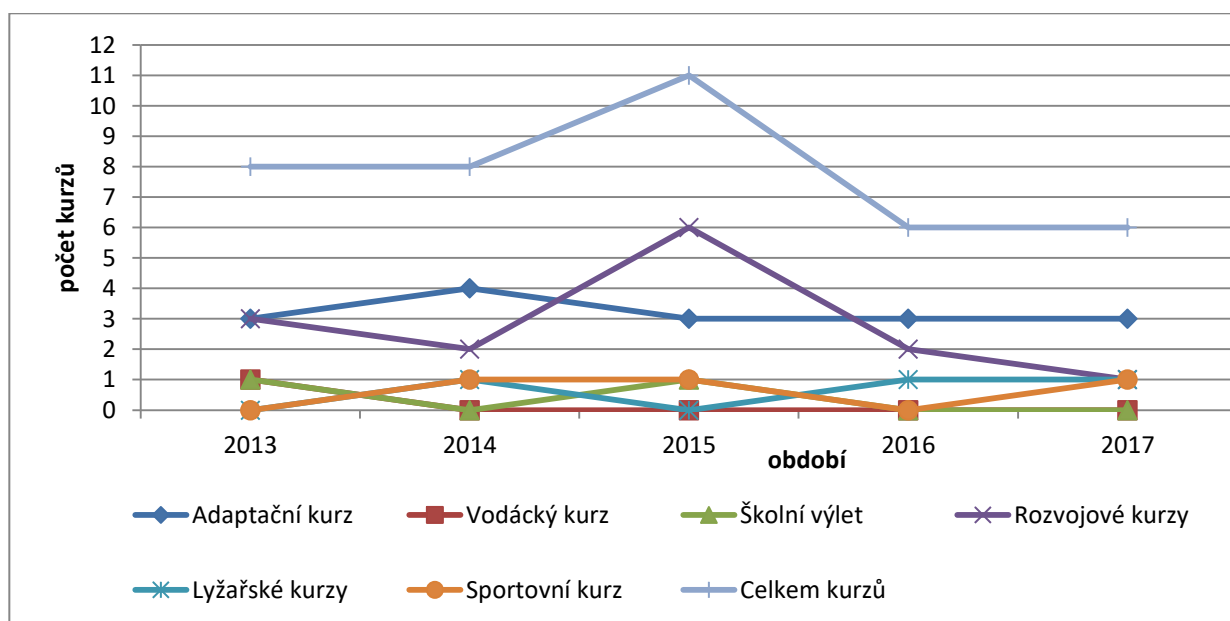
²¹ http://www.hnuti-zebrik.cz/nno_1.html

²² http://www.hnuti-zebrik.cz/nno_2.html

především sám sobě. Kurz se zaměřuje na osobní, pracovní vize a vnitřní motivace, sebedisciplínu, efektivní práci s časem a další.²³

3.6 Vývoj kurzů 2013 - 2017

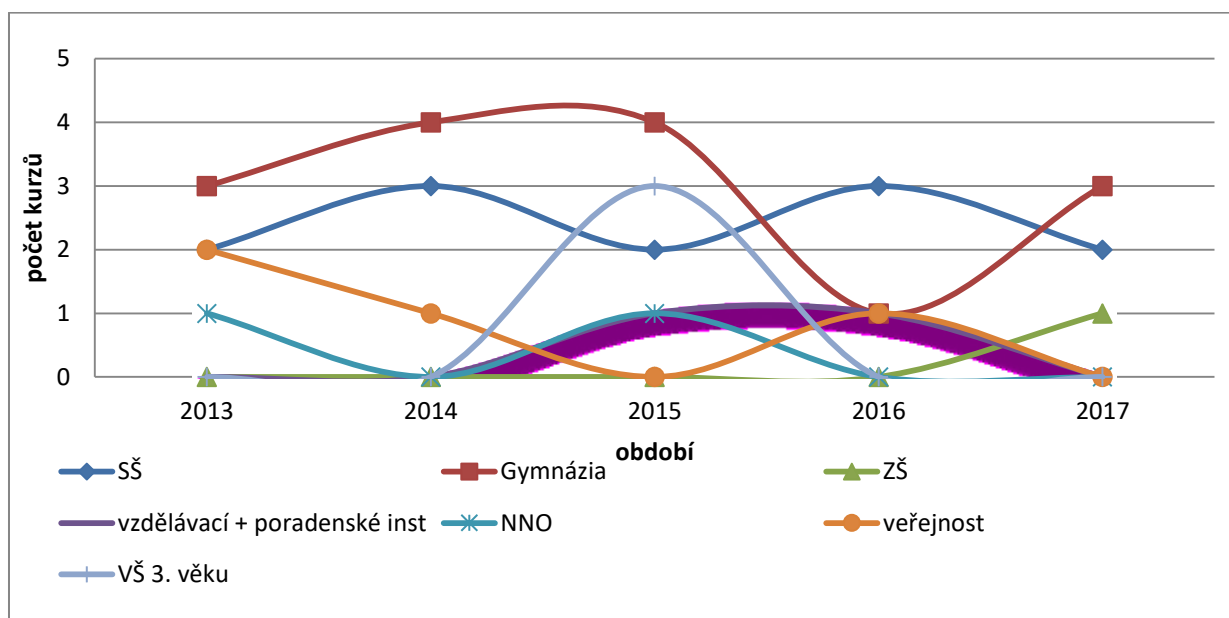
Graf č. 3.1 popisuje vývoj celkového počtu kurzů a zároveň vývoj jednotlivých kurzů v letech 2013 - 2017. V roce 2015 bylo realizováno celkem 11 kurzů, z toho největší počet byl zastoupen Kurzy rozvojovými. Za kurzy rozvojové se v tomto případě považují kurzy autorské, metodické a kurzy seberozvoje) tento rok byl také tím neúspěšnějším za sledované období. V letech 2013 a 2014 je počet kurzů stejný, stejně tak v letech 2016 a 2017, kdy byl zaznamenán pokles na počet 6. Nejvíce realizované jsou kurzy adaptační, za sledované období se počet vyšplhal na číslo 16, v jednotlivých letech drží první příčku, výjimkou je rok 2013 v tomto případě je počet stejný jako počet rozvojových kurzů a rok 2015, kdy nejvíce realizované byly kurzy rozvojové. Druhými nejvíce realizovanými kurzy jsou rozvojové kurzy, které se v průběhu pěti let konaly 14x. Nejméně realizované byly vodácké kurzy, uskutečnil se pouze jeden a to v roce 2013. Druhé nejmenší zastoupení tvoří školní výlety, které byly zrealizovány v roce 2013 a 2015. Na stejné úrovni v počtu realizovaných kurzů jsou sportovní a lyžařské kurzy, ve sledovaném období se každý z těchto kurzů organizoval 3x.



Graf 3.1 Vývoj celkového počtu kurzů v letech 2013 – 2017. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

²³ http://www.hnuti-zebrik.cz/nno_3.html

Graf č. 3.2 popisuje, jaký zájem o kurzy projevily jednotlivé školy, veřejnost, NNO, vzdělávací a poradenské instituce v letech 2013 – 2017. Nejvíce kurzů si u organizace objednala gymnázia, za celé sledovací období byl zaznamenán propad pouze v roce 2016, ale i přesto jsou gymnázia na první příčce a to s počtem 15 kurzů. Druhá skupina, která nejvíce využívá služeb organizace, jsou střední školy, nejméně kurzů využily v letech 2013, 2015 a 2017, nejvíce v letech 2014 a 2016. Kurzy pro veřejnost byly realizovány nejčastěji v roce 2013, v následujících dvou letech dochází k poklesu až na nulu (2015), v roce 2016 je realizován pouze jeden kurz pro veřejnost, v roce 2017 opět počet klesl na nulu. Pro Univerzitu 3. věku byly provedeny tři kurzy a to v roce 2015. Vzdělávací + poradenské instituce a NNO jsou na tom s počtem využívaných kurzů stejně, jedná se o 2 využití kurzů během sledovaného období. Pouze jeden kurz byl realizován pro Základní školu a to v roce 2017.



Graf 3.2 Zájem o kurzy v letech 2013 – 2017. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

4 Návrh strategického plánu neziskové organizace Žebřík do roku 2025

Následující kapitola se zabývá tvorbou strategického plánu pro NO Hnutí Žebřík, z. s. V úvodu je popsáno poslání a vize organizace, hodnoty, které organizace respektuje. Další část kapitoly se zabývá vnitřním a vnějším prostředím organizace. Na základě STEP a SWOT analýzy jsou formulovány strategické cíle Hnutí Žebřík, z. s. do roku 2025. Následně je určena strategie, která má vést k dosažení těchto cílů.

4.1 Vize Hnutí Žebřík

Snaha o potlačení negativních vlivů, které působí na současnou společnost prostřednictvím činností, jenž se soustředí hlavně na děti a mládež, která představuje budoucnost naší společnosti.²⁴

4.2 Poslání Hnutí Žebřík

Posláním občanského sdružení Hnutí Žebřík je mít pozitivní vliv na psychický, fyzický a sociální rozvoj osobnosti a to především u dětí a mládeže Olomouckého kraje.²⁵

4.3 Hodnoty Hnutí Žebřík

Hodnoty, které si Hnutí Žebřík nastavilo, jsou následující: Otevřená komunikace, dobrovolnost, férový přístup, kreativita, metody zážitkové pedagogiky, profesionalita, bezpečnost.

- **Komunikace**

S otevřenou a přímou komunikací roste důvěra, proto je pro organizaci důležitá jak uvnitř organizace, tak i s vnějším okolím.

- **Dobrovolnost**

Členství v organizaci je zcela dobrovolné, členy se stávají zájemci na základě svého vlastního přesvědčení a rozhodnutí. Dobrovolnost se týká také klientů a účastníků kurzů.

- **Férový postoj**

Organizace se staví pozitivně k poskytování informací o její činnosti a to zaměstnancům, klientům organizace, subjektům, které s organizací spolupracují a všem ostatním zájemcům. Proto organizace zřídila transparentní účet, kde mohou všichni zájemci, především dárci sledovat jak je s jejími poskytnutými dary naloženo.

²⁴ Interní dokument hnutí

²⁵ Interní dokument hnutí

- **Tvořivost**

Organizace své projekty a kurzy netvoří podle jedné předlohy. Ke všem svým činnostem se staví s co nejvíc možnou kreativitou, díky tomu dochází ke stálému rozvoji a zdokonalování kurzů.

- **Profesionalita**

Organizace podporuje vzdělávání svých lektorů a dobrovolníků v oboru, proto aby svojí odborností podporovali osobnostní růst účastníků a rozvíjeli kurzy samotné.

- **Bezpečí**

Bezpečí organizace považuje za základní prioritu. Veškeré realizované kurzy musí být především pro účastníky a lektory bezpečné.²⁶

4.4 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza prozkoumává vnitřní prostředí, ve kterém působí sama organizace a ovlivňuje ho svou vlastní činností.

4.4.1 Právní forma

Organizace Hnutí Žebřík, právnická osoba, byla v roce 2008 založená jako občanské sdružení dle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, v němž se sdružují členové na základě společného zájmu. V roce 2014 vstoupil v platnost Nový občanský zákoník, proto organizace změnila svoji právní formu na Spolek. Spolek se dále nedělí na organizační jednotky. (Stanovy Hnutí Žebřík, z. s., 2015) Jedná se tedy o neziskovou organizaci zapsanou ve veřejném rejstříku pod spisovou značkou L8283 vedenou u krajského soudu v Ostravě.²⁷

4.4.2 Umístění

Spolek Hnutí Žebřík svoji činnost vykonává v rámci celého území České republiky. Sídlo organizace se nachází na adrese: Svěsedlice 61, 783 54, okr. Olomouc. (Stanovy Hnutí Žebřík, z. s., 2015) Na této adrese se sice členové, instruktoři scházejí, nicméně tyto prostory nejsou příliš vhodné, proto v případě potřeby si organizace nárazově pronajme prostory v Olomouci.

²⁶ interní dokument hnutí

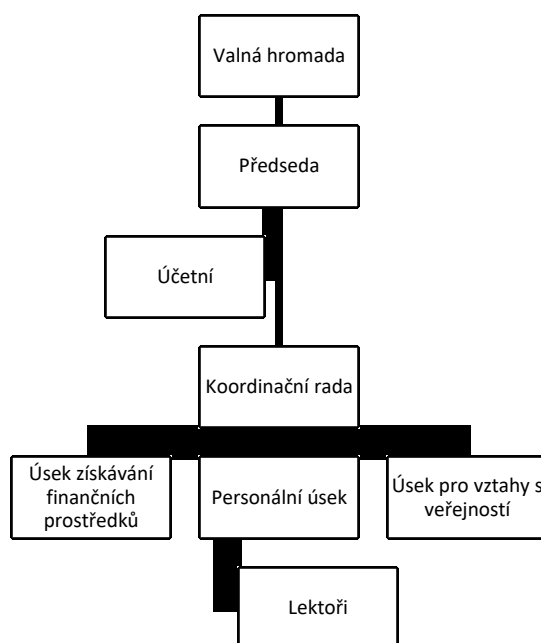
²⁷ Výpis ze spolkového rejstříku, dostupné z <https://or.justice.cz/>

4.4.3 Organizační struktura

Podle NOZ by orgány spolku měly být následující: *statutární orgán a nejvyšší orgán, popřípadě kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány*. To, jak budou orgány pojmenovány, se určí ve stanovách organizace. Mohou být nazvány libovolně, avšak nesmí budít mylný dojem o jejich povaze. (NOZ)

Hnutí Žebřík si ve svých stanovách určilo tyto hlavní orgány:

- Valná hromada
- Předseda
- Koordinační rada (Stanovy Hnutí Žebřík, z. s., 2015)



Obrázek 4.1 Organizační schéma organizace. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

Nejvyšším orgánem spolku je **Valná hromada** a skládá se ze všech členů sdružení. Úkolem valné hromady je schvalování stanov spolku a jejich změn, může rozhodovat o zániku spolku. Dále schvaluje rozpočet, zprávu o činnosti, určuje formy a provádění činností pro následující období, volí koordinační radu. Valná hromada rozhoduje prostřednictvím hlasování, kdy každý člen má jeden hlas v každém hlasování. Rozhodnutí se přijímá v případě, že pro něj hlasuje většina přítomných členů. (Stanovy Hnutí Žebřík, z. s., 2015)

Statutárním orgánem spolku je **Předseda**. Jeho role spočívá v zajišťování plynulého chodu organizace, dělá rozhodnutí o každodenních záležitostech spolku. Je zodpovědný za uskutečňování plnění koordinační rady. Předsedu volí a odvolává koordinační rada.

V současnosti funkci Předsedy vykonává zakladatel spolku, Mgr. Michal Jahn. (Stanovy Hnutí Žebřík, z. s., 2015)

Koordinační rada spolku je složena z minimálně 3 členů, kteří jsou zvoleni na valné hromadě. Úkolem koordinační rady je spravovat spolek v době mezi zasedáními valné hromady. Dále koordinační rada připravuje různé podklady, projednávající se na nejbližší schůzi a další činnosti, které jsou upravené ve stanovách sdružení. Členy koordinační rady jsou předseda, vedoucí úseku získávání finančních prostředků, personálního úseku a úseku pro vztahy s veřejností. (Stanovy Hnutí Žebřík, z. s., 2015)

Úsek získávání finančních prostředků je zodpovědný za zabezpečování finančních i nefinančních prostředků z více zdrojů. Především jde o pátrání, oslovování a navazování spolupráce s potencionálními sponzory, za dodržování smluv a podmínek. Současně zabezpečuje tvorbu projektů, hledání dotací a grantů, vhodných pro zašitování činností spolku.

Personální úsek má za úkol zabezpečovat nábor nových členů, vedení jejich přehledu, uzavírání smluv, sledování možností školení pro členy, lektory a zabezpečování klientů, kteří budou využívat služby a projekty organizace, především školy.

Úsek pro vztahy s veřejností plánuje a zajišťuje reklamní kampaně organizace, aktualizuje informace, které jsou uváděny na reklamních místech, jako jsou webové stránky, sociální sítě, nástěnky a další. Komunikuje s médii a je zodpovědný za zabezpečování kurzů pro veřejnost.

Lektoři připravují, realizují a vyhodnocují zážitkové kurzy, vzdělávací semináře a workshopy, především ale pracují s klienty, kteří se těchto programů účastní. Lektory se mohou stát jednak vysokoškolští studenti, jejichž obor souvisí s činností organizace, kdy prostřednictvím vysokoškolské praxe organizace naváže se studenty kontakt a v případě zájmu obou stran započne spolupráce. Další lektory lze získat na školách, pro které organizace vykonává své projekty, kdy těm nejúspěšnějším účastníkům kurzů organizace nabídne spolupráci a zaučení na dalších kurzech realizovaných pro jejich školu. Další způsob získávání lektorů je oslovení veřejnosti prostřednictvím inzerátů, letáčků, sociálních sítí, webových stránek, atd. Momentálně má sdružení 11 stálých lektorů.

Lektoři jsou odměňováni dle jejich zkušeností v rozmezí od 100 Kč do 500 Kč za jeden kurzovní den. Práce lektora je upravena Dohodou o provedení práce, velká část lektorů však pracuje dobrovolně, bez nároků na odměnu.²⁸

4.4.4 Finanční situace

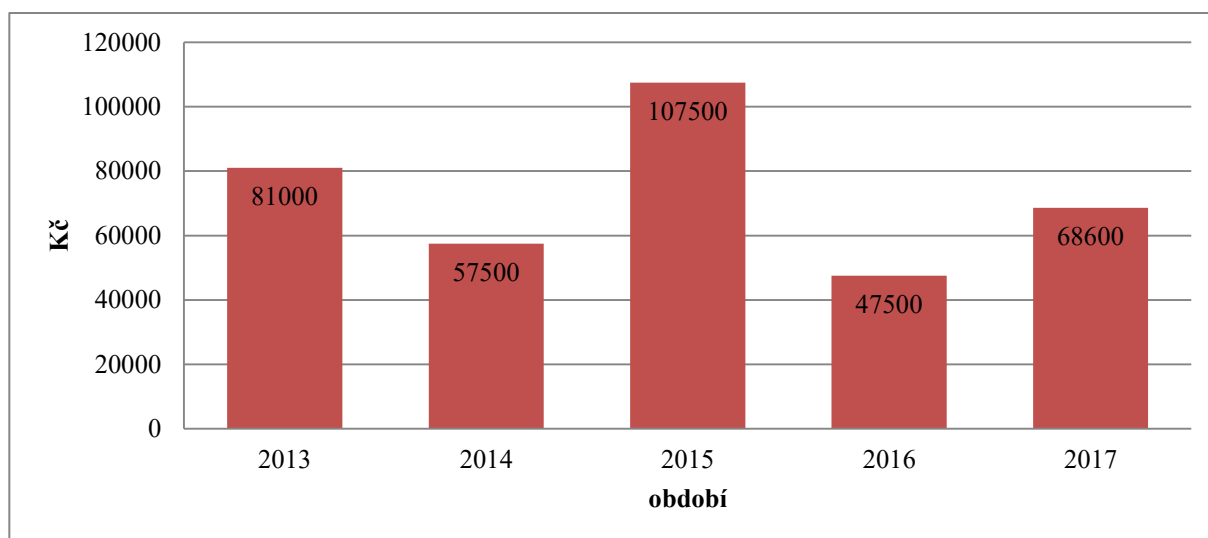
Spolek je neziskovou organizací, proto jsou jeho potencionální příjmy tvořeny především dary, dotacemi, granty, členskými příspěvky a sbírkami, používanými na činnost spolku. Možnými příjmy, mohou být příjmy z činností, které jsou shodné s vytýčenými cíli spolku. (Stanovy Hnutí Žebřík, z. s., 2015)

Organizace Hnutí Žebřík, z. s. je malou neziskovou organizací. Lektoři svoji činnost nevykonávají na hlavní pracovní poměr, každý lektor má své zaměstnání, práci v organizaci vykonávají jako koníček ve svém volném čase.

V současnosti, organizace nečerpá žádné granty ani dotace, jelikož jejich zabezpečení je administrativně náročné. Příjmy organizaci plynou pouze z realizovaných projektů a z členských příspěvků, ty se ovšem do obratu nezapočítávají. Výdaje jsou vynaloženy za materiál a vybavení kurzů, nákup či vypůjčení pomůcek, propagace, zajištění ubytování v případě vícedenních kurzů, občerstvení, kopírování, výdaje na dopravu, telefonní poplatky, nákup odborné literatury, nákup deskových her, nákup licencí pro lektory a v neposlední řadě odměna lektorům. Zisk je buď nulový či ztrátový, proto je pro organizace určující obrat. Tato organizace vznikla na základě potřeby zakladatelů dělat smysluplné projekty, proto není velkou snahou zvyšovat počet kurzů, či roční obrat.

Jak je možné vidět v grafu č. 4.1, obrat organizace byl nejvyšší v roce 2015, kdy jako v jediném roce byla překonána částka 100 000 Kč. V tomto roce také bylo realizováno nejvíce kurzů. V roce 2016 byl obrat nejmenší, klesl pod 50 000 Kč. V ostatních letech se obrat pohyboval v rozmezí 55 000 – 85 000 Kč. Zajímavé je, že v roce 2014, bylo realizováno více kurzů než v roce 2017, ale obrat je v roce 2014 nižší, je to způsobené cenou lyžařského kurzu, v obou letech byl realizován jeden lyžařský kurz, ale v roce 2017 byl o 16 000 Kč dražší. V roce 2014 obrat výrazně klesl a to o 24 000 Kč. V roce 2015 zase výrazně vzrostl. Největší pokles je zaznamenán v roce 2016, kdy propad byl neuvěřitelných 60 000 Kč. Od roku 2016 obrat opět roste a organizace doufá, že bude růst i nadále.

²⁸ interní dokument hnutí



Graf 4.1 Obrat v letech 2013 – 2017. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

| Celkový počet kurzů | | | | | |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| Rok | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Počet kurzů | 8 | 8 | 11 | 6 | 6 |

Tabulka 4.1 Celkový počet kurzů v letech 2013-2017. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

4.5 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí v sobě nese popis makrookolí a mikrookolí organizace. Obě tato okolí jsou popsána v následující části.

4.5.1 Makrookolí

Vnější prostředí organizace se bude hodnotit pomocí STEP analýzy, někdy nazývané také PEST analýza. Jak už bylo popsáno v předešlém textu, STEP analýza popisuje Sociálně-spoločenské faktory, Technologické faktory, Ekonomické faktory a Politické faktory působící na organizaci z vnějšku.

- **Sociálně- společenské faktory**

Dle statistické ročenky školství, vydávané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy je v České republice za školní rok 2017/2018 evidováno celkem 926 108 žáků základních škol. První stupeň ZŠ navštěvuje celkem 575 699 žáků a druhý stupeň navštěvuje 350 409 žáků z toho 83 728 žáků 8. tříd a 77 861 žáků 9. tříd. Za posledních pět let počet těchto žáků

stoupá.²⁹ Právě žáci 8. a 9. tříd se svým přestupem na střední školy mohou stát potencionálními klienty adaptačních kurzů organizace Hnutí Žebřík.

Dnešní doba je taková, že na sobě člověk musí pracovat celý život, chce-li dosáhnout svých snů, tomuto je určen právě rozvoj osobnosti. Neustále dochází ke změnám, zaměstnanci jsou nahrazováni roboty a stroji, do budoucna nebude reálné udržet si jedno zaměstnání po celý život, je dobré učit se novým dovednostem, které jednou možná rozhodnou o další kariéře pracovníka. Rozvoj osobnosti se však nevztahuje pouze na pracovní život, ale ovlivňuje i život osobní. Pro mnohé slouží jako pramen moudrosti, nápadů, návodů a motivace, pomáhající zdolávat své zábrany a omezení a řešit situace, se kterými si jedinec neví rady.³⁰

- **Technologické faktory**

Organizace Hnutí Žebřík nabízí služby, které jsou založené na osobním kontaktu s člověkem, podobně jako např. terapie. V budoucnu pravděpodobně nebude nahrazena, žádnými technologiemi.

- **Ekonomické faktory**

Zákon o dani z příjmů říká, že hodnotu daru neboli hodnotu bezúplatného plnění poskytnutého obcím, krajům, právnickým osobám se sídlem na území ČR a dalším, dále uvedeným v zákoně, lze odečíst od základu daně. Tato hodnota tedy patří k nezdanitelné části základu daně. Fyzické osoby si mohou snížit základ daně, pokud úhrnná hodnota bezúplatných plnění ve zdaňovacím období překročí 2% ze základu daně, nebo se rovná alespoň 1000 Kč. Nejvýše však lze odečíst 15%. Právnické osoby mohou uplatnit odečet ze základu daně, jedná-li se o dar ve výši minimálně 2000 Kč, maximálně však 10 % ze základu daně. (Zákon o daních z příjmů)³¹ Tento fakt může motivovat fyzické a právnické osoby (dárce) k poskytování darů. Pro neziskové organizace to znamená šance navýšení příjmů k financování svých činností.

²⁹ *Statistická ročenka školství: školní rok 2017/2018, tab. C1. 4. 1* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>

³⁰ <https://www.zivotbezhranic.cz/jak-vam-rozvoj-osobnosti-pomuze-zlepsit-vas-zivot>

³¹ *Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů*. In: Sbírka zákonů České republiky, 1992, částka 117. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

- **Politické faktory**

Projekt Komplexní systém hodnocení realizován Českou školní inspekcí od 1. 2. 2017 na dobu 5 let. Projekt je spolufinancovaný z prostředků EU prostřednictvím operačního programu „Výzkum, vývoj a vzdělávání“ a dále ze státního rozpočtu ČR. Výsledkem tohoto projektu budou metodiky, soubory hodnotících nástrojů, testové úlohy, analytické zprávy, metodické příručky a publikace a další výstupy, jejichž používáním se podpoří sloučení pohledu na kvalitu ve vzdělávání.³²

Pro organizaci to znamená přísun nových informací ve vzdělávání, které následně mohou šířit prostřednictvím svých služeb dále

Postoj MŠMT k zakládání nestátních základních škol, mezi které se řadí i alternativní základní školy, vyplývá z Výroční zprávy MŠMT a je zřejmé, že ministerstvo z důvodu dostatečného počtu míst ve veřejných školách nepodporuje zakládání nových soukromých škol, a tudíž i škol alternativních.³³

Rodiče žáků, kteří jsou příznivci tohoto způsobu vzdělávání, mají na školu určité nároky (bezpečné prostředí, respekt k individualitě, respekt k osobnímu tempu a schopnost vybudovat u dítěte dobrý vztah ke vzdělávání), běžná základní škola dle jejich přesvědčení tyto nároky nesplňuje a nemůže jim tudíž vyhovět.³⁴

Tím, že nebudou tyto neveřejné alternativní školy zakládány, nebudou naplňovány nároky rodičů, nebude uspokojena jejich potřeba a tak může u rodičů vznikat obava o správný rozvoj osobnosti dítěte, o rozvoj komunikace atd., proto se mohou stát i s dětmi potencionálními klienty organizace.

4.5.2 Mikrookolí – Instituce zabývající se podobnými tématy

Mezi konkurenty organizace Hnutí Žebřík, z. s. svou povahou, nabízenými službami, působností a cílovou skupinou, se řadí následující organizace:

- Prázdninová škola Lipnice
- Hnutí Brontosaurus
- Profizábava.cz
- Klučanka – Institut zážitkové pedagogiky
- Skřítek, z. s.

³² <http://www.csicr.cz/Prave-menu/Projekty-ESF/Komplexni-system-hodnoceni>

³³ <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/chceme-kvalitni-verejne-skoly-soukrome-jsou-dobry-doplnek>

³⁴ <http://www.eduin.cz/clanky/vznik-neverejnych-skol-je-jen-jednim-ze-symptomu-problemu-verejneho-skolstvi>

Organizace tyto konkurenty nepovažuje za hrozbu, ale naopak za příležitost ke sdílení zkušeností. Za hrozbu by je považovala v případě, že by organizacím šlo čistě o zisk.

Nicméně, tyto organizace pro Hnutí Žebřík přece jen konkurenci znamenají, převážně v tom, že nejen firmy, ale dárci celkově, si pro financování mohou vybrat právě jednu z těchto organizací. Hnutí Žebřík, z. s. tak může přijít o příjmy, které by mohly být vynaložené na provoz či financování kurzů a projektů. Dále organizace může díky konkurenci přijít o klienty. Proto by měla najít způsob, jak se stát pro klienty a dárcé zajímavou finanční a časovou investicí.

Prázdninová škola Lipnice, nestátní nezisková organizace, která sídlí v Praze – Nusle, ale pole působnosti má v rámci celého území ČR. Organizace má více než 100 členů. Svoji činností usiluje o mnohostranný rozvoj lidské osobnosti prostřednictvím metod zážitkové pedagogiky. Své služby nabízí v podobě jednodenních, týdenních a vícedenních metodických a autorských kurzů, kurzů po páry, rodiče s dětmi, kurzů pro základní, střední školy a gymnázia. Pro pedagogy, lektory, a všechny ostatní, kteří pracují s lidmi a chtějí načerpat inspiraci a informace o tom, jak pracuje rozvoj zážitkem, je realizovaný kurz přímo popisující metodu zážitková pedagogika. Kurzy jsou šité na míru každému klientovi.³⁵

Hnutí Brontosaurus, nezisková organizace se sídlem v Brně, působí však na území celé ČR někdy také v zahraničí. Počet členů organizace převyšuje 1000 členů. Organizace se zaměřuje na ochranu přírodní krajiny a kulturního dědictví a přitom vytváří výchovně - vzdělávací aktivitu. Hnutí Brontosaurus organizuje víkendové akce nazývané Víkendovky a jedno - dvoutýdenní akce nazývané Tábory. V obou případech se jedná o činnosti, které pomáhají přírodě a památkám, u kterých si člověk vytváří silné zážitky prostřednictvím zážitkové pedagogiky a zároveň si při těchto činnostech odpočine od každodenního spěchu. Těchto akcí se zúčastňují převážně středoškoláci, vysokoškoláci a pracující lidé (Víkendovky). Dále organizace pořádá oddíly pro děti a jednodenní programy pro Střední školy.³⁶

Profizábava.cz, organizace sídlící v Brně s působením v rámci celé ČR i SR. Tato organizace organizuje nespočet akcí od lanových aktivit, lukostřelby, paintball, rafting, karaoke, dále organizují firemní akce, které zefektivňují činnosti pracovního týmu, akce stmelující kolektiv, které jsou založené na zážitku a dobrodružství, dětské dny, zimní sporty, pro firmy realizují firemní večírky. Pro školy uskutečňují školní výlety, adaptační kurzy,

³⁵ <https://www.psl.cz>

³⁶ <https://www.brontosaurus.cz>

školy v přírodě a školní kurzy. Všechny tyto kurzy a akce jsou prováděny na základě metody zážitkové pedagogiky.³⁷

Klučanka – Institut zážitkové pedagogiky, nestátní nezisková organizace se sídlem v Teplicích nad Metují, svojí činnost vykonává na území ČR a také spolupracuje se zahraničními partnery. Je to organizace, která zajišťuje volnočasové aktivity pro děti a mládež, podílí se na začleňování dětí z dětských domovů a dětí s postižením, snaží se o environmentální výchovu a osvětu nejen dětí, ale i dospělých. Mezi další její činnosti patří provoz rekreačního střediska, dobročinná pomoc pro dětské domovy, sociálně slabé rodiny a osoby v nouzi. Pro školy pořádá školy v přírodě a pro širokou veřejnost zážitkové výlety. Všechny tyto akce se realizují na základě metod zážitkové pedagogiky.³⁸

Skřítek, z. s., nezisková organizace se sídlem v Holešově. Snahou organizace je osobnostní rozvoj člověka prostřednictvím moderních způsobů výchovy a vzdělávání především pomocí zážitkové pedagogiky se zaměřením na vztahy mezi lidmi, odpovědný postoj k sobě samému a životnímu prostředí. Pro veřejnost organizace pořádá jednodenní či vícedenní autorské kurzy, kurzy podporující spolupráci v pracovním týmu, vzdělávací semináře na osobnostní rozvoj a komunikaci, semináře v oblasti protidrogové prevence a další. Pro školy jsou realizovány adaptační kurzy, školy v přírodě, programy na podporu životního prostředí, kurzy, které podporují komunikaci, spolupráci ve třídě a sportovní kurzy.³⁹

4.6 SWOT Analýza

Silné stránky

- Originální nabídka kurzů
- Jedinečné kvalitní programy
- Vzdělání lektorů
- Motivování lektorů
- Kurzy šité přímo na míru poptávajícímu
- Spokojení klienti
- Upřímná a otevřená komunikace

³⁷ <http://profizabava.cz>

³⁸ <http://www.klucanka.cz/institut.html>

³⁹ <http://www.skritek.org>

Slabé stránky

- Chybí vhodný prostor ke scházení lektorů
- Nedostatek dárců, slabý fundraising
- Jeden lídr
- Chybí dělba práce
- Nedostatečná komunikace uvnitř organizace
- Nedostatečná propagace – chybí propagační tým
- Nedostatek materiálu
- Velké kolísání členů

Příležitosti

- Získání finančních prostředků z EU, MŠMT, sponzoři, granty, dotace (tuto příležitost ovšem organizace využívat nechce, z důvodu administrativní náročnosti)
- Zajištění propagování již na kurzech
- Navázání spolupráce s dalšími neziskovými organizacemi
- Možnost školení, vzdělávání lektorů
- Navázání spolupráce s vysokými školami (praxe pro studenty)
- Větší zájem ze strany základních a středních škol.
- Navázání dlouhodobější spolupráce se ZŠ, SŠ
- Zájem rodičů s dětmi o kurzy
- Zájem pedagogů se vzdělávat
- Poptávka jedinců

Hrozby

- Konkurence- Instituce se stejnými zájmy, zakládané s cílem produkovat zisk
- Nedostatek kvalitních lektorů
- Nedostatečný zájem dobrovolníků
- Nezájem škol
- Nezájem klientů
- Nedostatek financí
- Administrativní náročnost dotací, projektů
- Změna v legislativě

- Ztráta motivace lektorů
- Úpadek dobrého jména organizace

Silné stránky organizace spatřuje v originalitě kurzů, ve vzdělání lektorů. Slabé stránky, které organizaci zatěžují, jsou nedostatečný fundraising, nedostatečná propagace. To je způsobeno především tím, že není přesně vymezené stanovení a rozložení povinností v organizaci. Za příležitost organizace považuje navázání dlouhodobé spolupráce se základními a středními školami, spolupráci s vysokými školami, prostřednictvím nichž by organizace mohla získat nové lektory. Konkurenci a s tím spojený nezájem klientů a nedostatek financí vidí organizace jako největší hrozbu.

4.7 Formulace hlavních cílů

Organizace si vytýčila do konce roku 2025 dlouhodobé a krátkodobé cíle:

4.7.1 Dlouhodobé cíle

CÍL 1.: Do konce roku 2025 při zachování poslání organizace mít roční obrát 500 000 Kč.

Tento cíl má zajistit organizaci nejen finanční stabilitu, ale i větší kvalitu kurzů. Organizace by chtěla využívat financování z více zdrojů, z toho důvodu, aby nebyla závislá jen na jediném zdroji a současně mohla poskytovat i ty kurzy, na které se obtížněji zabezpečují finance.

- Do roku 2020 : 200 000 Kč
- Do roku 2023 : 300 000 Kč
- Do roku 2025 : 500 000 Kč
- Posílit fundraising
- Získání nových partnerů, dárců (firmy)
- Navázání spolupráce s dalšími školami

CÍL 2.: Do konce roku 2025 rozšířit nabídku produktů o služby všeobecné primární a selektivní prevence pro školy a dále o akreditované programy DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků).

Všeobecná primární prevence se orientuje na děti a mládež bez ohledu na to, do jaké míry jsou tyto děti ohroženy. Úkolem je předejít či zabránit ohrožení rizikovými faktory, např. užívání návykových látek. Selektivní primární péče se orientuje na skupiny osob, které

jsou více náchylné k rizikovému chování. Ohrožení je nadprůměrné, oproti jiným skupinám. (Kalina a kolektiv, 2015)

CÍL 3.: Do konce roku 2025 rozšířit kurzy DVPP.

Zaměření na nové cílové skupiny:

- Muži (mužské kruhy, mezigenerační kurzy), ženy (ženské kruhy, mezigenerační kurzy), partneři (partnerské kruhy);
- Učitelé, psychologové, speciální pedagogové, sociální pracovníci (pomáhající profese);
- Rodiče, rodiny s dětmi.

CÍL 4.: Do konce roku 2025 zajistit realizaci minimálně 10 kurzů pro ZŠ a SŠ a minimálně 10 kurzů pro veřejnost ročně.

CÍL 5.: Do konce roku 2025 mít k dispozici 15 kompetentních lektorů.

Tento cíl má zajistit bezproblémový a plynulý chod organizace. Rozdělení si pravomocí a úkolů. Navýšením lektorů je organizace schopna do budoucna naplánovat a realizovat více kurzů.

S personálním zabezpečením je spojené také další vzdělávání a prohlubování znalostí lektorů, získávání nových licencí.

Vytvořit 3 týmy, které se budou soustředit zvlášť na kurzy pro školy, zvlášť na kurzy pro veřejnost, zvlášť na kurzy pro NNO.

CÍL 6.: Do konce roku 2025 zajistit vlastní prostory.

CÍL 7.: Do konce roku 2025 patřit mezi 3 nejznámější volnočasové organizace, zabývající se zážitkovou pedagogikou.

Účelem je dostat se do povědomí potencionálních klientů, prostřednictvím internetu, převážně sociálních sítí.

- 500 návštěv na webových stránkách za týden (nyní cca 30 návštěv/ týden)
- 1500 sledujících na facebookových stránkách, (nyní 904 sledujících)
- Založit Instagramové stránky.

CÍL 8.: Do konce roku 2025 rozšířit materiální zabezpečení.

- Nákup přenosného reproduktoru (Kombo do 10 000 Kč)
- Nákup nových deskových her, materiálu na hry, masky
- Rozšířit knihovnu o 10 nových odborných knih
- Materiální dary od dárců

4.7.2 Krátkodobé cíle

Krátkodobé cíle vycházejí z dlouhodobých cílů. Organizace si určila následující cíle na období do konce března 2019.

Do konce prosince 2018

1. Pro ZŠ a SŠ realizovat:

- do konce června minimálně 2 kurzy (Školní výlety, Kurz Odraz, sportovní kurzy)
- červenec – srpen minimálně 2 projekty Začínáme spolu
- září-říjen minimálně 3 Adaptační kurzy
- listopad- prosinec minimálně 2 projekty primární a selektivní prevence
- do konce června minimálně 2 metodické kurzy pro pedagogické pracovníky – SPLNĚNO

2. Pro veřejnost realizovat:

- minimálně 4 Metodické kurzy
- minimálně 5 Kurzů seberozvoje
- červenec - září – zorganizovat a zrealizovat 1 kurz v zahraničí (horolezectví- Chorvatsko- Dolomity)

3. Pro NN0 realizovat:

- minimálně 2 Kurzy rozvoje softskills
- minimálně 2 Metodické kurzy

4. Navázat spolupráci minimálně s 2 ZŠ A 2 SŠ.

5. V rámci nabírání nových lektorů oslovit studenty vysokých škol.

6. Do června 2018 rozdělit činnosti a náplň práce jednotlivých týmům.

- Tým pro školy
- Tým pro veřejnost
- Tým pro NNO

- 7. Realizovat školící akci pro lektory organizace u jiné NO.**
- 8. Do června 2018 provést aktualizaci webových stránek.**
- 9. Mít minimálně 100 návštěv týdně na webových stránkách a 1000 přátel na Facebooku.**
- 10. Do června 2018 založit Instagram.**
- 11. Rozšířit knihovnu organizace o 2 nové odborné knihy.**

Do konce března 2019

- 1. Realizovat minimálně 3 lyžařské kurzy pro školy.**
- 2. Realizovat minimálně 3 rozvojové kurzy pro veřejnost.**
- 3. Koupit přenosný reproduktor.**
- 4. Získat nové sponzory.**

4.8 Strategie k dosažení cílů

Organizace Hnutí Žebřík, z. s. se v naplánovaném období rozhodla zaměřit na zachování současné pozice. Organizace také plánuje nabízet nové služby (projekty primární a selektivní prevence) pro školy a dále se chystá do své nabídky služeb zařadit i nové kurzy pro novou skupinu klientů. Dalším důležitým bodem je zkvalitnění nabízených služeb tak, aby se organizace dostala do popředí svou odborností a měla do budoucna výhodu oproti konkurenci, jejímž cílem je hlavně zisk. Zkvalitnění služeb bude zajištěno zkušenými a kvalifikovanými lektory.

4.9 Kontrola

Po sestavení plánu proběhla kontrola, která měla určit, zda jsou nadefinované cíle reálné a splnitelné v daném období. Reálnost byla organizací potvrzena, dokonce odhalila, že jeden z krátkodobých cílů, konkrétně „do konce června 2018 - zrealizovat minimálně 2 metodické kurzy pro pedagogické pracovníky“, je již splněn. Následná kontrola, která proběhne na konci roku 2025, zhodnotí úspěšnost plánu. Jestli budou naplněny všechny vytýčené cíle organizace, záleží čistě na tom, zda se bude organizace dle tohoto strategického plánu řídit.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo sestavení návrhu strategického plánu pro neziskovou organizaci Hnutí Žebřík, z. s. do roku 2025.

V první, teoretické, části, byly definovány neziskové organizace, v jaké části národního hospodářství se nacházejí, jejich členění, právní formy, financování a fungování. Strategické plánování je pro organizaci důležité, protože analyzuje situaci současnou a zároveň určuje, kde by se měla organizace nacházet v budoucnosti. Proto byl v teoretické části popsán proces strategického plánování, o který se opírá praktická část bakalářské práce.

V další části bakalářské práce, byla popsána nezisková organizace Hnutí Žebřík, z. s., jeho historie a vznik, změny které musel spolek (tehdy občanské sdružení) učinit s nástupem Nového občanského zákoníku. Dále byly popsány kurzy, které organizace nabízí a jejich vývoj v letech 2013 až 2017. Bylo zjištěno, že nejvíce kurzů bylo realizováno v roce 2015, nejvíce bylo, za sledované období, realizováno rozvojových kurzů a nejvíce kurzů si za sledované období objednala gymnázia.

V poslední, praktické, části práce byla definována vize a poslání organizace. V rámci analýzy vnitřního prostředí byla popsána právní forma, umístění organizace, organizační struktura a finanční situace organizace, ze které vyplývá, že za zkoumané období 2013-2017 byl nejvyšší obrát v roce 2015 a nejnižší v roce 2016. Pomocí STEP analýzy bylo hodnoceno vnější prostředí organizace. V rámci vnějšího prostředí byli zkoumáni také konkurenti organizace, které ovšem organizace nepovažuje za konkurenci, ale jako příležitost ke sdílení zkušeností. Ve spolupráci s majitelem organizace Hnutí Žebřík, z. s. byla sestavena SWOT analýza, která silnou stránku organizace spatřuje především v originalitě kurzů a ve vzdělání lektorů. Za příležitost je považováno navázání dlouhodobé spolupráce se základními a středními školami. Na základě uvedených analýz byly naformulovány krátkodobé a dlouhodobé cíle. Mezi ně patří navyšování materiálního vybavení, rozšíření kurzů pro veřejnost, stanovení určitého počtu kurzů za rok, zajištění požadovaného počtu lektorů, zkvalitnění služeb, rozšíření fundraisingu, dostat se do povědomí zákazníků.

Při zpracování bakalářské práce byly použity metody: popis, srovnání a analýza.

Návrh strategického plánu pro NO Hnutí Žebřík, z. s. byl sestaven a představen předsedovi Hnutí Žebřík, který tento návrh vstřícně přijal. Proto autorka doufá, že návrh poslouží organizaci jako podklad pro její budoucí rozvoj.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

1. DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.
2. KALINA, Kamil. *Klinická adiktologie*. Praha: Grada Publishing, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4331-8.
3. MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.
4. REKTORČÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
5. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
6. STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2014. ISBN 978-80-7501-063-6.
7. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.
8. ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0.
9. VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.

b) Elektronické zdroje

10. Česká školní inspekce ČR: *Komplexní systém hodnocení* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z <http://www.csicr.cz/Prave-menu/Projekty-ESF/Komplexni-system-hodnoceni>
11. *Hnutí Brontosaurus* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.brontosaurus.cz/>
12. *Klučanka - Institut zážitkové pedagogiky* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.klucanka.cz/institut.html>
13. *Logo Hnutí Žebřík* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: http://www.hnuti-zebrik.cz/hlavni_strana.html

14. *MŠMT: Tisková zpráva 8. 2. 2017* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/chceme-kvalitni-verejne-skoly-soukrome-jsou-dobry-doplnek>
15. *Neveřejné školy* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.eduin.cz/clanky/vznik-neverejnych-skol-je-jen-jednim-ze-symptomu-problemu-verejneho-skolstvi/>
16. *Prázdninová škola Lipnice* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.psl.cz/>
17. *Profizabava.cz* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://profizabava.cz/>
18. *Rozvoj osobnosti* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.zivotbezhranic.cz/jak-vam-rozvoj-osobnosti-pomuze-zlepsit-vas-zivot/#axzz5CrEDNjTj>
19. *Skřítek, z. s.* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.skritek.org/>
20. *Statistická ročenka školství: školní rok 2017/2018, tab. C1. 4. 1* [online]. [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>
21. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis ze spolkového rejstříku Hnutí Žebřík* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=819609&typ=PLATNY>
22. *Webové stránky Hnutí Žebřík* [online]. [cit. leden – duben 2018]. Dostupné z: <http://www.hnuti-zebrik.cz>

c) Legislativa

23. *Zákon č. 83 ze dne 27. března 1990 o sdružování občanů*. In: Sbírka zákonů České republiky, 1990, částka 19, s. 366-369. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
24. *Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník*. In: Sbírka zákonů České republiky, 2012, částka 33, s. 1038-1058. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
25. *Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů*. In: Sbírka zákonů České republiky, 1992, částka 117. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

d) Ostatní materiály

26. Stanovy Hnutí Žebřík, z. s., 2015
27. Interní dokumenty hnutí

Seznam obrázků, grafů a tabulek

a) Obrázky

Obrázek 3.1 Logo Hnutí Žebřík, z. s. Zdroj: www.hnuti-zebrik.cz.

Obrázek 4.1 Organizační schéma organizace. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

b) Grafy

Graf 3.1 Vývoj celkového počtu kurzů v letech 2013 – 2017. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

Graf 3.2 Zájem o kurzy v letech 2013 – 2017. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

Graf 4.1 Obrat v letech 2013 – 2017. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

c) Tabulky

Tabulka 3.1 Občanská sdružení a jejich povinná transformace na Spolky. Zdroj: Odpovídající legislativa, vlastní zpracování.

Tabulka 4.1 Celkový počet kurzů v letech 2013-2017. Zdroj: interní dokumenty hnutí, vlastní zpracování.

Seznam zkratk

| | |
|-------|--|
| ČR | Česká republika |
| DVPP | Další vzdělávání pedagogických pracovníků |
| EU | Evropská unie |
| FTK | Fakulta tělesné výchovy |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| NH | Národní hospodářství |
| NNO | Nestátní neziskové organizace |
| NO | Neziskové organizace |
| NOZ | Nový občanský zákoník |
| PESTE | politicko-právní faktory, ekonomické faktory, společenské faktory, technologické a environmentální faktory |
| PR | „Public realitons“ = vztah s veřejností |
| SMART | cíl: konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický, ohraničený v čase |
| SR | Slovenská republika |
| SŠ | Střední škola |
| STEP | sociálně-společenské faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a politické faktory |
| SWOT | silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby |
| z. s. | zapsaný spolek |
| ZŠ | Základní škola |

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Šumperku dne 11. 5. 2018


.....
Jana Kropáčková